



**Universidad Nacional de Rosario**  
**Facultad de Psicología - Secretaría de Estudios de Posgrado**

**Doctorado en Psicología**

**Tesis de Doctorado**

**Título**

**El Liderazgo como elemento estructural de las Organizaciones**  
**“Un estudio para la comprensión del liderazgo**  
**en distintos tipos de Organizaciones”**

**Autor: Ps. Rodolfo A. Escalada**

**Director de la Tesis: Dr. Aldo Schlemenson**

**Año 2012**

*Dedico este trabajo a cuatro personas,  
por dos razones fundamentales...*

*... a Ana María (mi socia de la vida),  
y a Constanza y Andrés, mis hijos,  
por los muchos momentos y paseos  
de que los he privado para poder  
hacer este trabajo, particularmente,  
en los últimos dos años.*

*...a mi Padre, porque con su ejemplo  
aprendí, que la responsabilidad  
y el esfuerzo son el camino  
de las realizaciones.*

*A ustedes cuatro... ¡Muchas Gracias!*

## RESUMEN

---

La tendencia a presentar el liderazgo como las prácticas de los líderes, implica homologar ambos términos. Se recae así en producciones orientadas a explicar “cómo liderar”, que no brindan la profundidad necesaria. La metodología utilizada aporta como resultado que el liderazgo, como elemento estructural de las organizaciones, compone dos dimensiones. La primera, promueve un ordenamiento simbólico, basado en el Mito Institucional del Líder. La segunda, vinculada con la puesta en escena de dicho orden, se objetiva por las prácticas de quienes ocupan el rol de líderes. La recopilación de datos determina siete categorías en las cuales esta puesta en escena se plasma. Estas son: decisión, confianza, cultura, valores, cambio, comunicación, y tiempo. Se concluye, a partir de los objetivos, que una organización se estructura por procesos comunicacionales, influenciados por decisiones de líderes. Se originan así prácticas que impactan en las expectativas existentes, fortaleciendo o precarizando el sistema de confianza. Los valores de los líderes determinan prácticas, promoviendo condiciones de estructuración temporal que hacen a la cultura misma. Así, la estructura organizacional, determina posibilidades de selección de alternativas de los líderes, originándose la recursividad propia del sistema organizacional.

El legado mesiánico, como elemento cultural, instituye el Mito Institucional del Líder. Al instituirse como medio simbólicamente generalizado, es razón eficiente para el surgimiento del liderazgo, habilitando procesos de estructuración social y de subjetivación. El Mito, da soporte y se soporta en la identificación, como proceso psicológico, relacionando el modo de sujeción con el modo de subjetivación.

Los líderes, en organizaciones ejecutivas, orientan decisiones, construyen confianza, influyen en cambios culturales y de valores, con una noción temporal tendiente a la simultaneidad, con el fin de lograr objetivos productivos. En las organizaciones ceremoniales, los líderes orientan sus decisiones y construyen confianza, sosteniendo los valores propios de la cultura existente, con una noción temporal secuencial.

Palabras Claves: Liderazgo, Estructura, Organización, Mito, Prácticas.

## ÍNDICE

---

Introducción	1
Objetivos	2
Presentación Metodológica	2
Concepción Metodológica	2
Método de Trabajo	4
Referentes Empíricos	11
Marco Teórico	12
Estado del Arte	14
Documentación y datos recuperados de la investigación	23
Metodología Utilizada	23
Caso: La Maternidad y la Fábrica	24
Caso: La Maternidad	26
Caso: La Fábrica	37
Caso: Empresa de Informática	48
Caso: Empresa de Traducciones	50
Resultados y Discusión	52
Parte 1: Estructura Organizacional y Procesos de Estructuración Social	53
Capítulo 1: Instituciones y Organizaciones	53
Instituciones vs. Organizaciones, un debate mal planteado	54
Organizaciones Institucionalizadas	57
Fuentes Institucionales de la Estructura Formal	58
Los Orígenes de los Mitos Institucionales Racionales	60
El Efecto de los Ambientes Institucionales en las Organizaciones	60
Las Estructuras Institucionalizadas y las Actividades Organizacionales	61
Capítulo 2: Tipos de Organización	61
La Separación	62
La Confianza	65
Capítulo 3: Isomorfismo y Reproducción Institucional	67
Tres Mecanismos de Cambio Institucional Isomorfo	70
La Reproducción Institucional en las Organizaciones	72
Efectos de los Ambientes Institucionales sobre las Estructuras Organizacionales	72
Ambientes Institucionales y Técnicos	73
Legitimidad	75
Introducción de Elementos Estructurales	75
El Vínculo entre los Ambientes Institucionales y las Estructuras Organizacionales	76
Capítulo 4: La Estructura Organizacional y las Capacidades Humanas	80
Parte 2: Del Legado Mesíasico al Mito Institucional del Líder	83
Capítulo 1: El Liderazgo como un Mito Institucional	83
El Nacimiento de la Unión Cívica Radical	83
El Legado Mesíasico en la Rivalidad Alem - Yrigoyen	85
El Liderazgo de Yrigoyen	88
El Tipo de Organización	96
Capítulo 2: Procesos Psicológicos Fundamentales	96
Una Ilusión	97
La Identificación	97
El Orden Simbólico	99
Parte 3: La Puesta en escena del Mito Institucional del Líder	102
Capítulo 1: La Toma de Decisión	102

Caso: La Maternidad	102
Caso: La Fábrica	107
Capítulo 2: La Confianza	113
Caso: La Maternidad	113
Caso: La Fábrica	117
Capítulo 3: Cultura, Valores y Cambio	122
Caso: La Maternidad	122
Caso: La Fábrica	133
Capítulo 4: Comunicación	141
Caso: La Maternidad	143
Caso: La Fábrica	149
Capítulo 5: El Tiempo	155
Caso: La Maternidad	155
Caso: La Fábrica	164
Parte 4: Poder y Liderazgo	183
Capítulo 1: El Poder en el entramado de un Mito	183
Capítulo 2: El Poder en la Puesta en Escena del Liderazgo	187
Parte 5: Crisis del Liderazgo	200
Capítulo 1: En la pesquisa de nuevas Problemáticas	201
Caso: Empresa de Informática	201
Caso: Empresa de Traducciones	205
Capítulo 2: Complejidad y nuevas formas de Vinculación	208
Capítulo 3: El Mito Institucional del Líder (II)	212
Conclusiones	216
Bibliografía	219

## INTRODUCCIÓN

---

Si la motivación es aquello que nos impulsa a la realización de determinadas conductas o proyectos, es del todo interesante que en general no reflexionemos sobre qué es lo que nos motiva para tal o cual comportamiento. Considerar qué motiva mi tema de tesis, me demandó un ejercicio a lo largo del cual distintos momentos de mi vida se hicieron presentes. Creo que en el origen de mi motivación se encuentran distintos tipos de contradicciones y cruces de saberes que han signado mi formación humana y profesional. La pertenencia a la cátedra Estructura Psicológica Social del Sujeto 1 (de la Facultad de Psicología de la UNR), primero como ayudante de alumno y más tarde como Jefe de Trabajos Prácticos, me fue introduciendo en el fascinante universo de las ciencias sociales. El estudio de los grandes clásicos como Emile Durkheim, Karl Marx, Max Weber o Talcott Parsons, influyeron de modo determinante respecto de la importancia que poseen las distintas “representaciones” que de la realidad pueden lograrse. Más tarde el encuentro de Michel Foucault, la genealogía como forma de producción de saberes, y el concepto de Tecnologías de Poder, promovieron en mí toda una serie de reflexiones sobre mis prácticas cotidianas. Creo que es allí, en el cruce entre mi actividad académica y mi desempeño en el mundo de la psicología de las organizaciones, donde surge este interés por poder pensar e investigar sobre el liderazgo. Dicha práctica ha estado marcada por dos cuestiones esenciales. La primera se vincula a que he tenido la oportunidad de ejercer responsabilidades de conducción en distintos tipos de organizaciones. El encuentro con ese tipo de práctica y la contracción al estudio de distintas teorías sobre “como liderar mejor”, me fueron mostrando las brechas que se establecen entre teoría y práctica. La posibilidad de reflexionar sobre la propia experiencia (analizando errores y aciertos), me fue introduciendo en este camino. Lo segundo, es que desde hace veinte años me dedico a temas organizacionales -de los cuales los quince últimos han sido con un gran énfasis en el ámbito de las organizaciones laborales. Mi trabajo como Consultor a nivel de Estado, Empresas, y Organizaciones No Gubernamentales -en el último caso, tanto en los campos de educación no formal como de salud-, me han ido enfrentando a distintas experiencias en la cual el tema del liderazgo demandó mi atención, cada vez, con mayor peso. Cuando se trabaja en una organización, sea esta un Municipio, Escuela, Empresa, ONG u otras, nos encontramos ante la necesidad de colaborar con los miembros de las mismas, para que puedan relacionarse en el cumplimiento de sus objetivos de la manera más estable y armónica posible. Fue aquí donde logré enfrentarme finalmente, en el seno del análisis organizacional, con la complejidad del tema. Frecuentemente uno se encuentra con organizaciones en las cuales los procesos están mal definidos, los recursos humanos presentan deficiencias, algunos recursos materiales no son los óptimos, y sin embargo, los niveles de confianza y credibilidad permiten que las deficiencias sean superadas. Por contrapartida, en ocasiones es posible observar como, organizaciones que aparentan tener todo el potencial económico y tecnológico, suelen declinar en función de inconvenientes en el liderazgo de las mismas.

La modalidad con que se ejerce el liderazgo es definitiva, introduce una diferencia. Sin dudas, esto tiene que ver con las personas, pero considero que va más allá de las personas mismas.

De modo que mi motivación se funda, de alguna manera, en una insatisfacción. Los enormes esfuerzos puestos en investigaciones sobre el liderazgo, no se condicen con los muchos problemas que siguen existiendo para comprender las implicancias del tema de investigación elegido. Por ello considero sumamente importante poder reflexionar y avanzar en el conocimiento del tema de mi tesis. Advertir su profundidad implica un aporte capaz de abarcar la relación existente entre el liderazgo y la existencia misma de las organizaciones sociales.

Un docente decía que una de las formas de saber si un área del conocimiento requería de mayor trabajo, consistía en analizar cuánto se había escrito sobre el tema y si se seguía escribiendo. Si el material escrito era importante en cantidad y en calidad y si seguía suscitando escritura, este profesor consideraba que se debía continuar con el recorrido trazado, porque su persistencia lograba evidenciar que aún no se había dicho “algo” que fuera realmente concluyente. Probablemente no sea éste un comentario muy científico, no puedo constatar que esto sea así. Él lo decía con una sonrisa,

provocando al estudio. Pero es una idea que me quedó rondando. De algún modo, mi trabajo aspira a ser un aporte a un tema sobre el que aún no hay nada concluyente.

## OBJETIVOS

---

A continuación se presentan los objetivos generales y específicos sobre los que se trabajará en la tesis.

Objetivo General 1. Demostrar que el Liderazgo es un elemento estructural de las organizaciones.

Objetivo Específico 1.1. Establecer las diferencias del Liderazgo en los distintos tipos de organizaciones.

Objetivo General 2. Establecer el elemento cultural fundamental, por el cual el liderazgo se constituye en un elemento estructural de las organizaciones.

Objetivo Específico 2.1. Identificar el proceso psicológico primario desde el cual el liderazgo se sustenta en un orden cultural.

## PRESENTACIÓN METODOLÓGICA

---

### Concepción Metodológica

Comienzo citando a Michael De Certau cuando plantea: “El discurso científico que no habla de su relación con el Cuerpo Social, no puede dar origen a una práctica, deja de ser científico” (De Certau, 1993:74). En el horizonte de mi trabajo, éste será un indicador importante, ya que todo el esfuerzo estará puesto en vincular al liderazgo como un elemento estructural de las organizaciones, siempre en relación a la sociedad en la cual esto se concreta. Es sabido que la definición metodológica es una de las aristas fundamentales de cualquier tesis. La metodología utilizada nos llevará en uno u otro sentido. Clarificado esto, es necesario mencionar que cada investigación adquiere distintas formas, de acuerdo a la complejidad propia de lo que se investiga. El planteo general de mi investigación posee tres ejes esenciales que presento a continuación:

1. El tema de la tesis versa: “El Liderazgo como un Elemento Estructural de las Organizaciones –un estudio para la comprensión del liderazgo en distintos tipos de Organizaciones. Por tanto, desde el inicio, el tema exige abordar dos aspectos fundamentales:

¿Qué se comprende por estructural, y por ende, por estructura y proceso de estructuración?

¿Qué quiere decir en términos conceptuales, “distintos tipos de organización”?

No abarcar estas cuestiones, implicaría partir del presupuesto sobre qué es una estructura o un proceso de estructuración, cómo se da, cuáles son los elementos que la componen; o suponer que todos entendemos lo mismo por distintos tipos de organización. Tales sobreentendidos limitarían la capacidad explicativa de mi trabajo, por no decir que me llevarían rápidamente a un callejón sin salida.

En función de este planteo, en la “Parte 1- Estructura Organizacional y Procesos de Estructuración Social”, dedico parte de mis esfuerzos a realizar un estudio sobre los conceptos de estructura,

proceso de estructuración social y tipos de organización. Para ello me he valido de la investigación bibliográfica, como etapa de una investigación científica donde se explora lo escrito por la comunidad científica sobre un determinado tema o problema. La búsqueda fue realizada en fuentes primarias, es decir, libros que dan cuenta del tema elegido. He procurado abordar marcos teóricos dispares, con la finalidad de que el relevamiento sea significativo. Me he permitido citas textuales, en algunos casos extensas, por la simple razón de que no pretendo realizar un trabajo de comentarista o que se ocupe de explicar, desde mi punto de vista, lo que quisieron decir. Esto no me ha eximido de tomar posición sobre algunos aspectos, por el simple hecho que el corolario de este estudio, es establecer una posición propia, la cual soportará teóricamente todo lo que siga. Finalmente, anuncio que me he permitido un cierto juego con las teorías, articulándolas con experiencias de trabajo concretas (no vinculadas a la casuística presentada en forma sistemática como material para la tesis). En esto sigo a José Bleger cuando propone ir ganando terreno a la abstracción, afirmándose gradual y progresivamente en el terreno de lo concreto (Bleger, 1991:46).

2. El segundo eje del trabajo de investigación, se relaciona con que mi interés se funda en aportar conocimientos que beneficien el actual estado de la cuestión sobre el tema, razón por la cual, la investigación aplicada a las organizaciones concretas se constituyen en un eje central que otorga coherencia al tema investigado. Esto se debe a que el término “organizaciones concretas”, nos instala claramente en la dimensión “presente” (lo concreto, lo de hoy). Este es un serio problema que he observado en la mayoría de los trabajos que abordan el liderazgo: en ellos se investiga para establecer nuevos cuerpos de conocimiento, enfocados a determinar cómo “liderar mejor”. Considero que allí reside uno de los problemas esenciales sobre el tema, ya que al estar las producciones -en su gran mayoría- orientadas a explicar los problemas del liderazgo entendido como las prácticas de los líderes, se parte de la naturalización de las nociones de liderazgo y líderes, considerando que ambas son más o menos una misma cosa. Existe, por tanto, una suerte de pérdida de historicidad en cada producción que, vía la búsqueda del eficientismo (en que la ciencia también suele caer), termina ocultando dos cuestiones importantes que de hecho abordaré en la tesis: 1) que liderazgo no es sinónimo de líder; 2) que los esfuerzos de investigación y producción teórica del liderazgo, son parte de un proceso histórico de complejización de las sociedades. Dicho proceso de complejización es el que ha terminado facilitando la pérdida de vista de las raíces históricas del liderazgo, raíces que aunque no se encuentren a la vista, considero están aún presentes y operando, razón por la cual, la investigación de esta tesis, además de tener su asiento fundamental en el trabajo sobre organizaciones concretas, no debe ignorar la génesis propia del liderazgo. Desde el inicio se presentan entonces estas cuestiones, no como un obstáculo, sino como aquellas que constituyen la propia complejidad del tema. Enfrentados a esta complejidad, entendemos que ella demanda que la investigación a desarrollar sea del tipo “explicativa” toda vez que intente atender a las causas y motivos que llevan a que el liderazgo sea un elemento estructural de las organizaciones; además dicha explicación no puede brindarse exclusivamente por medio de casos actuales. El valor explicativo de la historia, la genealogía propia del liderazgo, debe tener un lugar. Por ello, en la “Parte 2 - Del Legado Mesiánico al Mito Institucional del Líder”, me sumerjo en la historia, a los fines de dar cuenta de un aspecto institucional del liderazgo que considero sería muy difícil de demostrar apelando exclusivamente a casos actuales. Para ello me valgo de la misma metodología de investigación bibliográfica, utilizada en la Parte 1.
3. A partir de la “Parte 3,- La Puesta en escena del Mito Institucional del Líder”, el trabajo continúa, tomando como base una concepción metodológica a partir de la cual será posible dar cuenta de los conceptos que se desprenden de la casuística presentada sistemáticamente. Esto implica una forma determinada de producir conocimiento (fin mismo de cualquier investigación). Es por tanto necesario plantear cómo entiendo el conocimiento, y lo entiendo como resultado de una investigación. Cito a González Rey:

El conocimiento es una producción constructiva - interpretativa. Es decir, el conocimiento no representa una suma de hechos definidos por constataciones inmediatas del momento empírico. El carácter interpretativo del conocimiento aparece por la necesidad de dar sentido a expresiones del sujeto estudiado cuya significación para el problema estudiado es solo indirecta e implícita. La interpretación es un proceso en el cual el investigador

integra, reconstruye y presenta en construcciones interpretativas diversos indicadores producidos durante la investigación, los cuales no tendrían ningún sentido si fueran tomados de forma aislada como constataciones empíricas” (González Rey, 1999:37).

Investigar sobre la base de casos concretos implica mi inclusión dentro de un marco dado. La Metodología de Investigación Cualitativa, al incorporar la subjetividad de los actores intervinientes en la misma, permite establecer un dispositivo en el cual las distintas ideas, conceptos, percepciones y representaciones son sistemáticamente significadas y resignificadas en un proceso dialéctico que profundiza la apertura de las citadas nuevas zonas de sentido. Por tanto la identificación no es algo dado o preexistente, sino la resultante del trabajo realizado entre el investigador y los miembros de la organización en la cual se investiga. Es éste el proceso que permite a los sujetos poder hacer un ejercicio de comprensión totalmente distinto, ya que el mismo no queda por fuera de la interacción con los demás. Cuando hablamos de investigar y de identificar, se abre la problemática sobre cómo investigaremos y en consecuencia cómo se identificará aquello que se investiga. Es aquí donde ubico la metodología de la investigación cualitativa como un fundamento para mi labor, ya que identificar, desde mi concepción, cobra sentido en relación a un proceso de construcción de conocimiento. Las diversas significaciones que los actores producen sobre los procesos de una organización, son generadores de contradicciones. Por tanto, la tarea de identificarlas implica un proceso de trabajo en el cual cada uno de los miembros de la organización pone en juego su subjetividad. Es importante abordar las distintas percepciones que de la realidad ellos poseen y, en un trabajo en equipo, promover la apertura de nuevas zonas de sentido que los lleve a construir una representación, si bien nunca común, más equilibrada y compartida. De lo que estoy hablando es de un proceso de construcción de conocimiento y no tan solo del relevamiento de una cierta cantidad de información que supuestamente me dice como son las cosas. Investigar a los fines de producir conocimientos que permitan comprender como el liderazgo es un elemento estructural de las organizaciones, nunca será una tarea de relación directa con el objeto, sino que la relación se encontrará mediada por los distintos actores sociales presentes y es en la interacción con los mismos donde algo del orden de la producción y comprensión puede surgir.

Lo cuantitativo, entonces, no queda por fuera de mi consideración. De hecho, en mi práctica como consultor, suelo apelar al uso de herramientas entre las que destaco la Encuesta de Clima Organizacional. En función de su uso es que debo establecer mi posición. Una Encuesta de Clima me permite la obtención de ciertos valores, porcentajes, que me brindan información. Dicha información está expresada a través de un número. El punto reside en que, como afirma González Rey, el número es parte del lenguaje humano y por tanto tiene un valor interpretable. Por esta razón no planteo mi posición como “cuali – cuantitvista”, sino que me posiciono desde la metodología cualitativa con la citada concepción interpretativa del número.

## **Método de trabajo**

Lo expresado anteriormente implica atender un cierto nivel de complejidad por medio de un método de trabajo específico. Dado que la tarea que emprendo reconoce su anclaje en mis experiencias como analista organizacional, la forma de trabajo partirá de la reflexión de una labor. El modo de estructurar el proceso de trabajo está inspirado en el método APS (Abarcar, Profundizar, Sintetizar) (Monteverde, 2004). Esta modalidad de trabajo permite ir de lo general a lo particular, para reconstruir, en una unidad conflictiva y provisoria, la visión de lo particular inserto en lo general.

Se trata, en el tema que me ocupa, de reconocer en las experiencias, aparentemente diferenciadas y contradictorias, elementos comunes que permitan identificar criterios de abordaje y mecanismos propios del liderazgo como un elemento estructural de las Organizaciones.

Se reconoce como parte de la metodología de trabajo tres momentos diferenciados entre sí pero profundamente articulados:

- *Momento A: de la mirada abarcativa: es el momento de apertura. Etapa inicial de reconocimiento y análisis. Caracterización y reconocimiento de mis diferentes experiencias de*

trabajo, demarcación preliminar del campo de actuación. Identificación de los temas centrales de abordaje.

- Momento P: De la mirada en profundidad: instancia de focalización. Etapa de reflexión, explicación y articulación. Identificación de los conjuntos de acción (problemas de la organización y sus actores) en el abordaje del tema.
- Momento S: de la mirada de síntesis: se trata del momento de definición de los nudos críticos del liderazgo como elemento estructural de las organizaciones. Valoración de los mismos, identificación de criterios y mecanismos para su abordaje.



A continuación destaco algunas características centrales de este método:

- Es un proceso de construcción de aprendizaje, en el cual como actores percibimos, valoramos y explicamos una realidad en la que estamos involucrados.
- Supone la atención en lo emergente, en una línea de trabajo incremental, no centrada exclusivamente en los aspectos conceptuales o procedimentales. Se mueve en un espacio construido entre opuestos: caos y método. Organiza metodológicamente opciones de trabajo, pero incorpora creativamente lo emergente, novedoso e imprevisto.
- Se construye como una metodología abierta que suma, se modifica y enriquece en el andar. Se aleja de lo metodológico entendido como lineal y como todo proceso se despliega, avanza, retrocede, duda, varía, y en esto radica su riqueza, en la oportunidad de la duda y el conflicto como eventos provocadores de reflexión y constructores de nuevos desafíos.
- Reconoce la complejidad, en tanto el liderazgo es un fenómeno complejo donde se articulan conflictivamente componentes diversos en una unidad provisional.
- Este trabajo de construcción, por lo tanto, es un proceso dialéctico que, a partir del reconocimiento de lo empírico, lo deconstruye en sus principales componentes y lo reconstruye reconociendo la unidad en la diversidad.
- Es una experiencia de innovación social que, en tanto mecanismo complejo, permite transformar el conocimiento genérico y parcial inicial en específico, a partir de las competencias desarrolladas en un aprendizaje práctico que se construye desde los rasgos culturales e identitarios preexistentes.

Como ya he señalado, mi trabajo se centra en experiencias concretas, las que he articulado al método APS con una perspectiva propia adecuada a mi modalidad de intervención en las organizaciones. La idea ha sido incluir en el planteo general de APS una “Perspectiva Dramática” que permita realizar mi tarea considerando a los distintos actores sociales y su desempeño; actuación propuesta desde una visión que tiende a lo escénico. Ir de lo general a lo particular implica en mi trabajo establecer las modalidades relacionales que los distintos actores sociales sostienen al interior de las organizaciones. Trabajar desde esta perspectiva implica poder establecer cuáles son los distintos elementos que, vivenciados en forma recursiva, establecen determinados patrones de conducta, tanto subjetivos como organizacionales. Como plantea Goffman:

En este estudio concibo el “sí mismo” representado como un tipo de imagen, por lo general estimable, que el individuo intenta efectivamente que le atribuyan los demás cuando está en escena y actúa conforme a su personaje. Si bien esta imagen es considerada en lo que respecta al individuo, de modo que se le atribuye un “sí mismo”, éste último no deriva inherentemente de su poseedor sino de todo el escenario de su actividad, generado por ese atributo de los sucesos locales que los vuelve interpretables por los testigos (Goffman, 1959:268).

Con esto quiero significar que me planteo determinar, a través de los comportamientos, “actuaciones” de los miembros de las organizaciones, cuáles son las presunciones básicas desde las cuales se constituyen las pautas culturales que posteriormente dan vigencia al liderazgo como un elemento estructural de las organizaciones. En los capítulos subsiguientes, tendré oportunidad de profundizar estas cuestiones, sin embargo considero oportuno anticipar que: “estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna” (Schein, 1988:24).

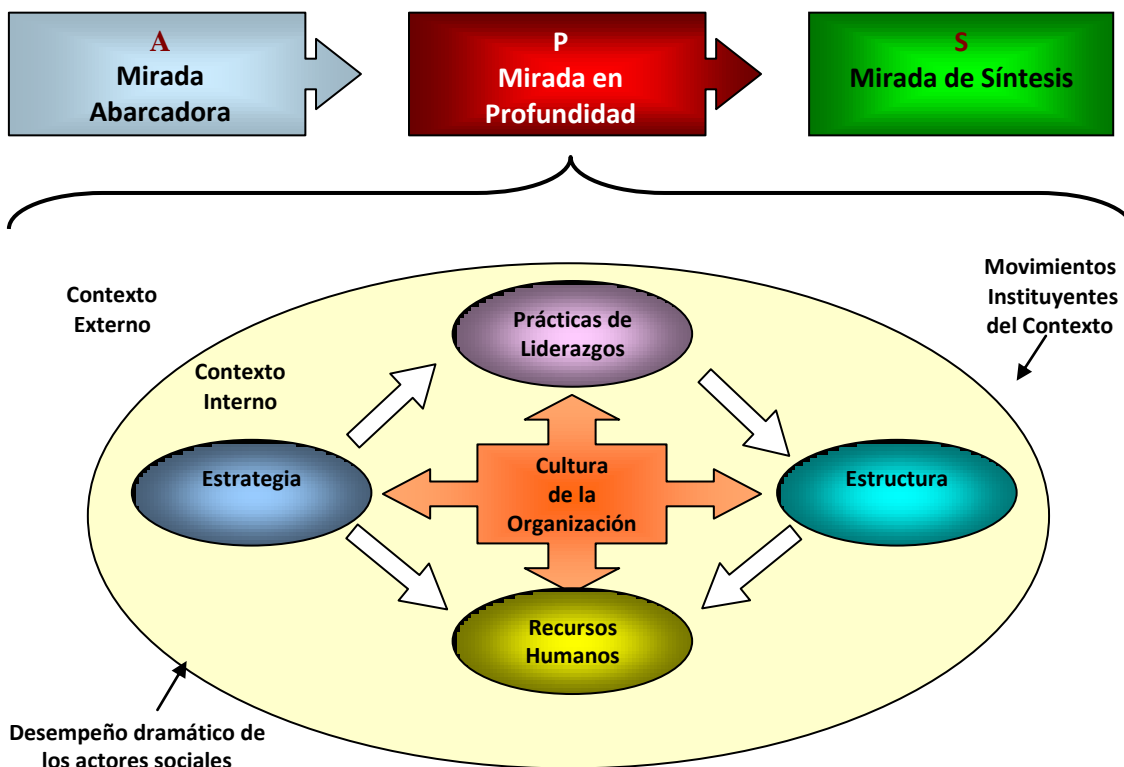
Nos proponemos considerar los aspectos dramáticos de una organización en el segundo momento de la metodología (P – Mirada en Profundidad). He definido este momento como la instancia en que se analizan temas centrales: valoración, redes de actores y conjuntos de acción. Los temas centrales pueden definirse como: “el conjunto de problemas afines que por su gravedad o potencialidad son claves para la vigencia organizacional”, es decir, constituyen fenómenos en los que como analista formo parte, por lo tanto no se trata de construir conceptos sobre un objeto ajeno sino de construir conocimientos sobre los procesos en los que me involucro. Este momento, en particular, se ocupa de reconstruir estos conjuntos, identificando los diferentes problemas que lo constituyen y sus eslabonamientos causales.

El análisis de los problemas supone no solo la profundización de su caracterización (el derecho de la trama), sino también su puesta en relación con los otros problemas y con los actores (el revés de la trama). Es una perspectiva de tipo relacional, que posibilita avanzar en la identificación de los conjuntos de acción.

Resta pues avanzar en el sentido de cuáles serán los elementos que, desde un enfoque dramático, se tomarán en consideración desde esta Mirada en Profundidad. Valiéndome de los aportes teóricos de Aldo Schlemenson, parto de cuatro ámbitos definidos:

Se comienza por la estrategia para luego definir la estructura. Ésta, a su vez, marca el encuadre, las constantes del sistema y es condicionante de las conductas individuales. [...] Luego se definen los sistemas de recursos humanos que permiten evaluar la capacidad individual actual y potencial. [...] Finalmente, se llega a la puesta en marcha del sistema organizacional completo por medio de la introducción sistemática de las prácticas de liderazgo gerencial (Schlemenson, 2002:62).

Cuadro N° 1



Tal como lo muestra el gráfico, la dimensión dramática posee “puntos de intersección” con cada uno de los ámbitos mencionados. Estas intersecciones gravitan en los sujetos, promoviendo actuaciones definidas sobre la base de aquellas vivencias que permiten dar cohesión interna a personas, grupos y organización, y por lo tanto, les brinda posibilidades de interacción con el contexto. A su vez la interacción con el contexto también implica el aprendizaje de un repertorio que permite contrastar los acontecimientos externos con los internos y de esta manera determinar estrategias de supervivencia y desarrollo tanto de las personas como de la organización misma. Es aquí donde surge el componente Cultura Organizacional como un quinto ámbito esencial. Es desde esta perspectiva que aportaré fundamentos sobre el liderazgo y sobre la manera en que debe ser explicado como un elemento estructural de las organizaciones.

### **Puntos de Intersección:**

#### **a) Perspectiva Cultural y dramática.**

Partimos de la siguiente afirmación de Edgar Schein: “Llamaré “cultura” a un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, 1988:25). Esta definición plantea claramente que la cultura organiza y estructura nuestros sistemas de percepción, pensamiento y formas de sentir, los cuales son determinantes de nuestros comportamientos. Es importante atender a la sutileza con que este proceso se lleva a cabo ya que, en rigor, los sujetos descubren paulatinamente y sobre la base de sus experiencias cotidianas, cuáles son estas presunciones básicas. Este proceso de descubrimiento no es algo que necesariamente tiene lugar como un acto de pura consciencia. Recordemos el planteo de que el individuo surge como resultado de una escena. Tras nuestro ingreso, día a día, vamos descubriendo cuales son las conductas que la organización (y por tanto las personas y grupos) promueve y cuales critica. Multitud de interacciones, conversaciones en el lugar de trabajo, reuniones, almuerzos, las viejas historias, los proyectos futuros, el “estilo” sobre como aquí hacemos las cosas, van generando un marco dentro del cual aprendemos a movernos. La filiación y pertenencia se logran por medio de la adecuación, en términos subjetivos, de aquello que aunque no se diga explícitamente, aparece como el guión no escrito de la obra. Debe destacarse que nuestro intento de adaptación al medio interno implica adoptar una serie de comportamientos que hacen al ejercicio propio del rol que se representa. ¿Cómo son estas representaciones? ¿qué es lo que se pone en juego en ellas? ¿Hasta dónde es el sujeto el que habla y cuándo comienza el rol que se representa? ¿Esta actuación se ejecuta sobre la convicción de quien la representa, o se actúa sobre la base de la preservación del rol? ¿Es este el rol deseado o aquel al que por descarte se ha podido acceder? Si es así, ¿cuáles son las consecuencias para el sujeto y la organización? Podríamos enumerar decenas de estas preguntas y aún continuar pensando y formulando otras tantas. Considerar una perspectiva dramática nos habilita en este punto a trabajar desde una concepción en la que los comportamientos de los sujetos y las tramas vinculares que se establecen al interior de la organización, hablan por sí mismas, y lo hacen desde las pautas culturales dominantes. Por fuera de la comprensión de estas pautas es muy posible que no pueda llegar a comprenderse en términos racionales cuales son los fundamentos concretos para que las cosas ocurran de una manera y no de otra. Debemos apresurarnos a clarificar que esto no implica ir tras comportamientos similares, algo así como construir una grilla de las cosas que la gente hace de forma similar y a partir de esto suponer que estaremos en condiciones de comprender o descubrir la cultura de la organización. Aludiendo a una experiencia personal como consultor pude observar en cierta ocasión como un rasgo eminente de la cultura de una empresa pasaba por los niveles de autonomía del personal. Esto que sin duda había sido alentado por los fundadores (con la plena convicción que el tipo de trabajo que se realiza requiere de personas con capacidad de análisis, evaluación y toma de decisiones en el momento), parecía no funcionar, surgían muchos errores y los niveles de consulta y frustración por parte del personal habían crecido. ¿Cuáles eran por tanto las conductas que podían percibirse en estas personas, desazón, confusión, aparente dependencia de los dueños? Un detalle importante fue precisar que la gente hacía las consultas sólo después que habían insistido en hacer las

cosas solo. Esto implicaba que a pesar de lo que estaba ocurriendo la gente trataba de ser autónoma. A poco de trabajar se pudo observar como este énfasis en la autonomía de los dueños se había extremado al punto de descuidar puntos básicos en lo que se refiere a la planificación del trabajo, la asignación de prioridades y la debida evaluación del desempeño del personal. Por tanto, se producían situaciones de superposición de esfuerzos, azarosas asignaciones de prioridad en el trabajo a realizar y una más complicada aún posibilidad de cumplir con metas que aparecían desdibujadas. Por tanto lo que aparecía como un conjunto de regularidades desde el punto de vista de las conductas manifiestas no indicaba en absoluto la cultura de la Empresa. “Las regularidades de conducta podrían por consiguiente ser tanto un reflejo del medio como de la cultura, y no deberían constituir, en consecuencia, un fundamento para definir la cultura” (Schein, 1988:26). Si bien acordamos en que los valores no son la cultura, en sus aspectos esenciales los consideramos como un emergente de la misma y son los medios por los cuales la trama vincular de los sujetos se constituye. “Los valores culturales prevalecientes en un establecimiento social determinarán en forma detallada la actitud de los participantes acerca de muchas cuestiones, y al mismo tiempo establecerán un marco de apariencia que será necesario mantener, sean cuales fueren los sentimientos ocultos detrás de las apariencias” (Goffman, 1959:257).

Ahora bien, tampoco debe pensarse, cuando se habla de un conjunto de presunciones básicas, en algo del orden de las esencias, que están más allá de toda cuestión. Cada organización se da una cultura en función de la necesidad de lograr algo. Esto nos lleva a que toda organización ya sea explícita o implícitamente posee una Estrategia (un Proyecto).

#### **b) Perspectiva de la Estrategia (proyecto) y dramática.**

“Cuando hablamos de proyecto involucramos una gama amplia de aspectos que abarcan la estrategia y que deberán definirse a partir de la evaluación del ambiente” (Schlemenson, 2002:47). Toda organización posee un proyecto que determina la forma de presentación de quienes pertenecen a la misma. En situaciones laborales en las que tengo que brindar servicios e interactuar cotidianamente con personas que requerirán de mi ayuda, tendré por fuerza que realizar un esfuerzo por aparecer como una persona amable, centrada, simpática, preocupada por resolver el problema de la persona con quien interactúo y fundamentalmente... estar así todo el día, todos los días de la semana, del mes, del año... de la vida. ¿Es eso posible? Pues no, sabemos que no, pero no obstante nos esforzamos por actuar el papel poniendo nuestro mejor esfuerzo, o por el contrario, en algún momento abandonamos nuestro papel, mostramos nuestro enojo y eventualmente nos ponemos en riesgo de que existan quejas de nuestro comportamiento y que eso eventualmente devenga en una situación de inestabilidad laboral. Es decir, dejar el papel, retirarse de la obra, tiene consecuencias. “El proyecto se corresponde con una dimensión intencional y prospectiva que está en la naturaleza misma de la idea de organización” (Schlemenson, 2002:47). Nos damos estrategias que permiten la ejecución de nuestros proyectos y estas estrategias inciden en los sistemas de representación de los grupos de trabajo. Por ejemplo, si en el proyecto se encuentra la necesidad de posicionar socialmente a la organización a la cual se pertenece (ya sea una empresa con su marca o un Municipio deseoso de modernizar su gestión) esto implicará una estrategia que implicará el cambio de muchos de los sistemas de trabajo actuales. Es obvio suponer que entonces la conducta fomentada será la de innovación. Más, ¿todos podemos ser innovadores? Sabemos la respuesta a esa pregunta, no obstante sabemos que hasta los más conservadores, llegado el caso, incluirán en su modalidad de interacción nuevas pautas de comportamiento sobre la base de nuevos códigos. Esto implica un proceso de aprendizaje donde se actúa una nueva estrategia, con gran o mediana convicción, hasta que los resultados comienzan a dar cuenta de la posibilidad de éxito. En todo ese tiempo la organización premiará e impulsará a aquellos que “se muestren” proclives a los nuevos tiempos, es decir aquellos que sepan adoptar antes que otros una nueva modalidad de actuación. Es claro que no estamos refiriéndonos a situaciones de engaños, sino que aquellos que aprenden el nuevo guión y se deciden a ensayarlo antes que los demás, aún con las dudas sobre cómo será el resultado, construyen de una u otra manera nuevas realidades, que es precisamente lo que la nueva estrategia busca y necesita.

Lo expresado implica direccionamiento y por tanto una cierta intencionalidad. Es decir, esto involucra tanto el campo de las decisiones políticas que se toman en toda organización sobre la base de una interpretación del contexto social dentro del cual nos encontramos inmersos, como el modo en que, a partir de esa base, la organización podrá desenvolverse cumpliendo y desarrollando un

proyecto. Esto evidencia por tanto que las decisiones políticas implican una mediación externo/interno en la cual la imagen que se brinda hacia el contexto supone la dimensión de cómo la organización entera promueve una puesta en escena. “Dime con quién andas y te diré quién eres”, versa el refrán. Si nuestra Organización desea llegar a los jóvenes seguramente adoptaremos un aire informal (aunque cada uno de nosotros no lo sea). Si deseamos llegar a un ambiente académico, en principio, adoptaremos un aire de mayor formalidad, al menos hasta ver como ese grupo en particular se comporta. Es decir, adecuamos nuestras conductas en términos de estrategias sobre la base del proyecto con el cual estamos comprometidos o involucrados. Esta puesta en escena, sin embargo, no es posible por fuera de ciertos marcos que ordenan y ponen límite a nuestros desempeños, me refiero al diseño de las estructuras organizacionales.

**c) Perspectiva Estructural y dramática.**

Afirma Schlemenson:

La estructura como esquema de diseño se organiza en dos dimensiones: la horizontal, compuesta por una cantidad de estratos requeridos que, para las corporaciones multinacionales más grandes, pueden ser siete u ocho; y la vertical, que se refiere a las diversas funciones de la empresa. Las relaciones de trabajo cruzadas conectan las diversas funciones de la empresa entre sí. La cantidad de estratos de una organización constituye un dato estructural básico. El número adecuado permite manejar la complejidad y el tamaño, ofreciendo una estructura de delegación en la cual en cada estrato existe un rol gerencial claramente definido. Los gerentes se ubican en el estrato superior contiguo al de sus colaboradores directos, y la distancia correcta entre ellos les asegura un nivel discrecional y un horizonte de planeamiento autónomo suficientemente cómodo y efectivo (Schlemenson, 2002:54).

He recurrido a esta larga cita ya que explicita muchos de los elementos nodales que hacen a la dramática entre las personas. Es en este cruce de horizontalidad y verticalidad donde surgen las pautas -escritas o no- sobre como las personas se relacionarán entre sí. La pertenencia a un área demarca con quienes voy a interactuar cotidianamente y con quienes no, la distribución de jerarquías implican la forma en la cual nos relacionaremos, con quienes podemos hablar con total confianza (y por tanto comportarnos en forma distendida) y con quienes tendremos que guardar determinadas formas (por lo que probablemente tendré que variar mi forma usual de comportamiento). Esto implica que la comunicación estará mediada por principios mayor o menormente jerarquizados. Cuanto mayor es la organización desde el punto de vista de la cantidad de estratos y personas, mayor es la distancia que se establece entre ellas, de hecho no todas pueden llegar a conocerse. Esto no ocurre en lugares donde son pocas personas, todas trabajan en un mismo edificio y en donde las relaciones suelen ser de mayor horizontalidad. Todo esto implica que en mi investigación tomaré como un factor de análisis el lugar que estructuralmente ocupan las personas. ¿Cuáles son las exigencias que cada estrato, área de la organización, impone a sus miembros? ¿Qué ocurre cuando no existe claridad en el diseño de la estructura organizativa? ¿Cómo solucionan (sí pueden) las personas los diseños organizativos inadecuados? ¿Existe un diseño premeditado o el existente es el que ha surgido sobre la base de las tradiciones? ¿Cuál es la racionalidad que se ha puesto en juego a la hora del diseño, técnica, política, económica?

Un punto focal está en considerar que la forma en que la estructura de la organización ha sido concebida impacta directamente en la manera en cómo nos relacionamos con los distintos grupos, entre ellos con el sistema de autoridad. Se advierte aquí una cuestión que es muy sencilla, sea como sea la estructura existente, en general responde a al modo en que la estructura de liderazgo concibe la realidad, lo cual nos permite establecer un nuevo elemento desde donde articular una perspectiva dramática, la que se relaciona con las “prácticas de liderazgo”. En las Empresas de origen familiar, es dable observar como el sistema de autoridad imperante en la familia, reaparece en lo laboral volviendo inclusivos a aquellos empleados que no pertenecen a la familia.

**d) Perspectiva de los RRHH y dramática.**

“El talento disponible y su distribución correcta, en especial en los roles organizacionales claves, constituye un objetivo estratégico de importancia principal” (Schlemenson, 2002:56). Cito esta idea de Schlemenson ya que sintetiza en gran parte el futuro de una organización. Más allá de la modalidad y los métodos que se usen, un punto crucial a analizar, sobre la base de los comportamientos manifiestos de las personas en una organización, consiste en determinar cuáles son los lugares que las personas ocupan y si las mismas sienten que es el adecuado. La motivación está estrictamente relacionada a esta situación y por tanto la visión sobre si el crecimiento es posible o no dependerá de la distribución estratégica que la organización haga de los talentos de sus recursos humanos. Las personas cuentan con una autopercepción que se acerca o aleja del lugar que ocupa. Resulta sumamente complicado interpretar un papel para el cual la persona, o bien no se siente preparada, o para la que considera que está sobrecalificada.

Por lo tanto, la aplicación de una perspectiva dramática, para abordar los RRHH, se relaciona con cada una de las cuestiones que estoy exponiendo.

**e) Perspectiva de las Prácticas de Liderazgo y dramática.**

Si bien mi concepción del liderazgo no se vincula exclusivamente con lo que hacen los líderes, me interesa centrar la atención en el aporte de Tannenbaum, Weschler y Massarik, quienes definen al liderazgo “como la influencia interpersonal, ejercida en situación y orientada, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas especificadas” (Tannenbaum, Weschler y Massarik, 1971:29). Interesa destacar particularmente en esta definición el lugar otorgado a la comunicación. Las distintas prácticas gerenciales habilitan distintos tipos de comunicación y por tanto construyen distintas realidades en relación con los vínculos que la comunicación a su vez estructura. ¿Cuál es la dramática que se pone en juego en la relación líder/seguidor? ¿El contacto puede ser espontáneo o debe pedirse una entrevista? ¿Se busca la opinión del personal o los líderes toman todas las decisiones? ¿Los líderes cuentan con la suficiente autoridad para promover los cambios necesarios? ¿Pueden los líderes organizar el trabajo sobre la base de los talentos de las personas, o están obligados a sostener esquemas de roles rígidos mediados por criterios tales como categorías y antigüedad? Estas son preguntas cuyas respuestas implican distintas realidades. En organizaciones que poseen una fuerte presencia de los Sindicatos suelen darse situaciones en las que los temas que deberían ser resorte del sistema de autoridad a nivel de dirección y gerencia, se desplazan hacia delegados sindicales. Esto implica que el sistema de autoridad se complejiza al punto de que líderes de otra organización participan de la toma de decisiones de una Organización de la cual, si bien son miembros, no lo son en tanto no pertenecen al nivel de supervisión. Casos como este devienen lógicamente en pérdida de autoridad de los niveles formales de conducción y se pasa a un estilo en el cual la negociación es un estado permanente. Esto sin duda afecta y altera las modalidades de vinculación de las personas que integran la organización.

En síntesis, el análisis de estos cinco ámbitos desde una perspectiva dramática es lo que permitirá operar con una mirada en profundidad. Las ideas concretas que surjan del abordaje de las contradicciones que se encuentren, configurarán la síntesis que permitirá establecer principios explicativos para este estudio sobre el liderazgo, entendido como un elemento estructural de las organizaciones.

Para el logro de este trabajo apelaré, por tanto, al uso de una serie de técnicas que detallo a continuación.

Esta metodología se sustenta con una particular modalidad, vinculada a la manera como se trabaja con los datos que se recogen a lo largo de la experiencia formativa. La información obtenida a partir de su implementación es siempre reelaborada con los sujetos intervinientes en la experiencia. Esto promueve una serie de intercambios que sitúan a los sujetos investigados en un rol activo y dinámico que lleva al investigador a no quedarse solo con su propia interpretación de la información sino que, a partir de considerar a los sujetos como personas que tienen experiencia y conocimiento de aquello sobre lo cual se investiga, pueden aportar con sus razonamientos elementos que abren a nuevas zonas de sentido. Por cierto se podría argumentar que el diálogo es uno de los principales soportes de toda posibilidad en la investigación. En este sentido, citamos a Fernando González Rey cuando afirma que:

El tejido de diálogos que se desarrolla en el curso de la investigación adquiere una organización propia, donde los participantes se convierten en sujetos activos, que no solo responden a las preguntas formuladas por el investigador, sino que construyen sus propias preguntas y desarrollan sus propias reflexiones dentro de este proceso. Esta posición activa les permite zonas de expresión sobre su experiencia, y reflexiones a compartir que muchos de los participantes de la investigación no habían logrado en momentos anteriores de su vida (González Rey, 1999:89).

A continuación presento las técnicas utilizadas para el desarrollo de la tesis:

- Estudios de Casos: abordaré cuatro Casos: 1) el ya anunciado de “La Fábrica”; 2) “La Maternidad”; 3) “Empresa de Informática”; y 4) Empresa de Traducciones.
- Entrevistas personales: información sistematizada de las entrevistas realizadas en los cuatro casos.
- Debates: esta técnica se transforma en un ordenador transversal, cada tema abordado sirve y es parte misma del tema que continúa, por lo cual hay una ganancia y un aumento de la complejidad de los mismos a lo largo del trabajo.
- Talleres: en los cuales se toma un tema en particular a fines de elaborarlo con los miembros de la organización.
- Matriz FODA: herramienta diagnóstica que permite establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización. Esta herramienta permite la participación de un buen número de personas. En los casos abordados, lo usé particularmente en “La Maternidad” (ver desarrollo de la técnica en Anexos).
- Árbol de Problemas: esta técnica permite diagnosticar los distintos niveles de problemas de una organización. El trabajo diagnóstico es participativo y permite el trabajo con grandes grupos (ver desarrollo de la técnica en Anexos).

Estas técnicas me permitieron trabajar la dialéctica sujeto/grupo y desarrollar una tarea de investigación a lo largo de la cual el “ámbito grupal” quedó constituido como un medio de análisis por excelencia. La constitución subjetiva de un grupo dentro del escenario de la investigación, es uno de los objetivos centrales de muchos tipos de investigaciones cualitativas, ya que el carácter espontáneo de la participación de los miembros y el compromiso de cada uno de ellos, sea en relación con las necesidades del grupo como con sus propias necesidades personales, convierten al grupo en una fuente privilegiada de información para la investigación. La situación de investigación genera diálogos formales e informales, tanto entre el investigador y los participantes, como de los participantes entre sí, los cuales adquieren gran relevancia para la investigación (González Rey, 1999:88).

Esta modalidad de trabajo, es la que permite realizar una labor de análisis e interpretación del acontecer de la organización, convirtiendo al trabajo conjunto con las personas que la integran en una cuestión de gran relevancia. Me alejo así de posicionamientos teóricos y epistemológicos que aspiran al análisis de una organización de tipo radiográfico, como si fuera posible detenerla por un momento y establecer, en ese momento determinado, qué es lo que ocurre, por fuera del aporte de sus propios miembros. Esta perspectiva que comporta, desde una postura positivista, un criterio de objetividad, la considero como un serio error metodológico, ya que pierde de vista tanto la dimensión subjetiva de cada uno de los sujetos de la organización, como el contexto mismo en el cual la misma se encuentra inserta.

El instrumento divide de forma radical al sujeto y al objeto en un vínculo totalmente despersonalizado, lo cual es particularmente grave en las ciencias sociales en general, donde el llamado “objeto” en la investigación positivista tradicional, es un sujeto (social o individual) intencional e interactivo, con la capacidad de atribuir y producir sentido subjetivo a lo que hace, lo que resulta esencial para el proceso de conocimiento en las ciencias sociales (González Rey, 1997:27).

### **Referentes Empíricos**

El tema de mi tesis enuncia una cuestión importante, deberé trabajar para dar cuenta que el liderazgo es un “elemento estructural” en los “distintos tipos” de las organizaciones. Dar cuenta de

esto implica poseer referentes empíricos válidos que me permitan cumplir con los objetivos de la tesis. He tomado cuatro casos de mi experiencia laboral.

Los referentes son:

1. “La Fábrica”, un establecimiento industrial.
2. “La Maternidad”, de una ciudad argentina.
3. “Empresa de Informática”, dedicada a brindar soluciones informáticas.
4. “Empresa de Traducciones”, dedicada a brindar soluciones de traducción y localización.

Considero que las mismas poseen una diversidad suficiente como para poder dar cuenta del tema de mi tesis.

Los cuatro son casos que dan cuenta de intervenciones ya concluidas. Si bien tres de estas organizaciones continúan siendo mis clientes, en la actualidad me encuentro abordando problemáticas diferenciales a las que serán expuestas a lo largo de la tesis.

## MARCO TEÓRICO

---

### Marco Teórico

Luego de analizar y cotejar las distintas posibilidades de presentación y análisis del marco teórico general y específico vinculado al tema de esta investigación, he decidido que, tanto las reflexiones teóricas como la discusión sobre los resultados obtenidos, se irán objetivando a medida que avance en su argumentación. Esto implica la aplicación de un modelo de trabajo en el que las investigaciones bibliográficas y el material empírico utilizados, se irán significando y resignificando con aquellos aportes teóricos que me permitan brindar el carácter explicativo necesario para arribar al cumplimiento de los objetivos planteados y a la presentación de las conclusiones finales de la investigación.

Esta modalidad de trabajo permite llevar adelante un proceso de construcción de conocimiento de carácter recursivo e incremental, por medio del cual, el corpus teórico aportado permitirá una dilucidación cada vez más profunda del tema abordado. Si bien la elección de esta modalidad conlleva el riesgo de la extensión -puesto que no se tratará en este caso de una tesis en la que el investigador brinde un marco teórico, aclare su metodología, realice la recopilación de los datos, e inmediatamente pueda, en forma breve, alcanzar los resultados-, he optado por afrontar este riesgo y ser consecuente con la idea de que, así como toda investigación implica sus riesgos, es ésta la forma en que las ciencias humanísticas y sociales conciben la producción misma del conocimiento.

El tema de mi tesis doctoral apunta a trabajar sobre el concepto de liderazgo, planteando que éste posee un valor esencial como elemento estructural y por lo tanto estructurante, de las organizaciones. Esto implica partir de la idea que el liderazgo no es un hecho más que se pueda encontrar en las sociedades, sino que posee un lugar y una condición objetiva en las que se manifiesta.

Otro punto de partida fundamental se basa en considerar a las organizaciones como la puesta en escena de un orden simbólico. Así, el par materialidad / abstracción se ponen en juego. El orden simbólico deviene de la relación entre lo instituido e instituyente que define a las instituciones. La puesta en escena, es el aspecto que aporta materialidad a las organizaciones. Las instituciones, caracterizadas de esta manera, son abstracciones; y las organizaciones son su sustento material, el lugar donde aquellas se materializan y desde donde tienen efectos productores sobre los individuos, operando tanto sobre sus condiciones materiales de existencia como incidiendo en la constitución de su mundo interno. “Las organizaciones, desde este punto de vista, son mediatizadoras en la relación entre las instituciones y los sujetos” (Schvarstein, 1992:26). La posición que adoptaré a lo largo de esta investigación, entiende al liderazgo como un elemento estructural que puede ser caracterizado desde esta misma doble composición. Es decir, por una parte se constituye en un ordenador en

términos simbólicos, y por otra, se vincula con prácticas que llevan adelante personas que ocupan el rol de líder. Esta concepción del liderazgo, abre una discusión con buena parte de las producciones teóricas en las que se homologa liderazgo con líder. En líneas generales, los desarrollos teóricos (remitimos en este punto al Estado del Arte, p. 14 y sgtes. ) apuntan a dar explicaciones sobre cómo liderar mejor. Sin negar el valor de estos aportes, considero que llevan implícita la marca de un fuerte reduccionismo que no permite ampliar las fronteras para una comprensión profunda de lo que el liderazgo es. Reconozco en la producción de John Kotter (en la década de 1980), el comienzo de un viraje que permitió incorporar paulatinamente un enfoque más político y sociológico al tema. Gradualmente las fronteras del pensamiento se han ido ampliando; no obstante, considero que el problema subsiste y es necesario realizar un aporte en esta dirección, que provenga de la psicología organizacional.

Además, el liderazgo no puede ser pensado por fuera de la dialéctica existente entre las construcciones sociales de una época determinada y el tipo de organización, aspectos que implican la materialización de estas construcciones. Esto significa que el liderazgo obtiene su genealogía en los distintos momentos históricos de la humanidad. El continuo proceso de complejización de las sociedades generó, a lo largo de la historia, distintas tecnologías y dispositivos de poder, con los consiguientes cambios (vía su complejización) del liderazgo como parte de esa dialéctica constante.

En nuestra época, al constituirse las organizaciones laborales, en el espacio y tiempo preponderante de los sujetos, las posibilidades de simbolización y subjetivación quedan fuertemente determinadas por la estructura vincular existente en las mismas. El liderazgo interviene en dichos procesos, aportando desde lo simbólico el orden requerido y, por medio de sus prácticas, las condiciones mismas de la vida cotidiana. Esto establece las condiciones de estructuración que a su vez, estructuran las prácticas de los sujetos de una organización. Ortiz Palacios afirma en este sentido que, en su condición de actores, los individuos recrean las condiciones que hacen posibles sus actividades, de modo que, en ellas, está involucrada la estructura. Pero al mismo tiempo, la estructura se reproduce a través de una serie de sucesivas prácticas sociales situadas contextualmente. Por lo tanto, “se puede decir que existe una estrecha relación entre la consciencia, las prácticas y la estructura que es visualizada en términos de reglas y recursos [...] las estructuras son integradas por medio de la acción y la acción se conforma estructuralmente” (Ortiz Palacios, 1999:60).

Ahora bien, dicho proceso de estructuración, está lejos de ser uniforme y de producir organizaciones que sean todas iguales. La dinámica y complejidad propia de las sociedades, establecen una rica variedad de posibilidades en todos los campos. De allí que el liderazgo deba ser pensado en función de los distintos tipos de organizaciones existentes. Existen muchas formas de categorizar estas diferencias. En la bibliografía es recurrente la apelación a los términos organizaciones públicas y privadas. Comprendiendo por públicas a aquellas vinculadas al Estado y por privadas a las del sector empresario. Más rápidamente comienzan los problemas, ya que muchos incluyen a las ONG's dentro del tipo de las organizaciones privadas, por el sólo fundamento de la diferenciación con el Estado. El otro lado de la biblioteca establece que esto no es así, porque una empresa persigue un afán de lucro, en tanto que una ONG, no. Más cuando miramos las organizaciones empresarias, nos encontramos con grandes, medianas y pequeñas empresas. ¿Cómo se las clasifica? ¿Por cantidad de personal? ¿Por la rentabilidad anual? ¿Por su dispersión geográfica? He trabajado en empresas clasificadas como pymes que brindan servicios a nivel mundial, y en empresas con 400 empleados que sólo atienden una ciudad. En definitiva, no ponemos en duda de que existen distintos tipos de organizaciones, sin embargo las clasificaciones tradicionales no resultan satisfactorias. Uno de los trabajos de esta tesis será establecer tal tipología, razón por la que no me extenderé en este punto aquí; aunque sí estoy en condiciones de adelantar que mi posición está cercana a las teorías institucionalistas en las que la distinción pone énfasis en el desempeño técnico de un lado y en el sostén de los mitos institucionales por el otro.

Las distintas teorías que se han desarrollado sobre el liderazgo, al perder de vista la complejidad que estoy planteando, producen conocimientos que de ninguna manera deben descartarse, pero que encuentran una miríada de obstáculos a la hora de su implementación. Esto ocurre por el hecho de que cada organización posee sus propios mitos institucionales desde los cuales se instituyen las relaciones de poder, y de allí la autoridad y forma del ejercicio del liderazgo. A su vez el liderazgo, por medio de sus prácticas, produce acciones que contribuyen al proceso de estructuración, apuntalado en los mitos existentes. De lo que resulta que los conocimientos y experiencias que pueden aportar

grandes resultados en una organización, pueden no servir de mucho, o incluso conducir al fracaso de otras. Por ejemplo: hace algunos años estaba de moda el liderazgo situacional. El énfasis de esta teoría, desarrollada por Hersey y Blanchard (remitimos al Estado del Arte, p.16), está puesto en la orientación que el líder da en dos direcciones: orientación en la tarea y orientación en los afectos (o apoyo psicoafectivo). Sin intentar discutir aquí el valor de esta teoría, debe hacerse notar que la misma tiene utilidad en las organizaciones donde el cumplimiento de los objetivos es parte de la preocupación de la organización. En aquellas organizaciones donde objetivos y eficiencia no representan demasiado, esta teoría se vacía de sentido y utilidad. A esto me refiero con la necesidad de producir otro tipo de comprensión sobre el liderazgo, en particular, sobre su condición de elemento estructural de las organizaciones.

Señalo finalmente que el liderazgo no puede ser abordado por fuera de las relaciones de poder existentes en las organizaciones. Las necesidades de adaptación externa con el medio ambiente y el sostenimiento de la integración interna, se libra en un espacio en el cual los sujetos poseen distintas representaciones de la realidad, y por lo tanto, sobre qué hay que decidir, en quién se confía y en quién no, cuáles son los sistemas de valores en los que se sustenta, y una asombrosa variedad de posibilidades, generadoras todas de tensiones que encuentran en el liderazgo, el elemento estructurante que, o bien promueve un mayor orden, o genera un caos que bien puede llevar a la desaparición misma de una organización.

### **Estado del Arte**

La exposición del estado del arte la he realizado sobre la base de dos ejes. Por un lado a través del establecimiento de una cierta cronología y por el otro mediante una delimitación de cómo a lo largo de los años se ha ido produciendo una acumulación y complejización del estudio del Liderazgo. Contrariamente a la recomendación que establece que el estado del arte solo debe centrarse en las producciones de los último años; el tema de esta tesis, exige un trabajo de mayor extensión. Su fundamento quedará demostrado a partir de la importancia que la propia lectura -efectuada sobre los materiales bibliográficos existentes- otorgará a cada uno de ellos, al apreciar cómo, cada nueva teoría, exhibe un esfuerzo por profundizar la comprensión sobre qué es el liderazgo. Esta suerte de genealogía, permite relevar tanto las fortalezas de estas producciones, como comprender la razón por la que tomo distancia de las mismas, para tratar de explicar el liderazgo desde otro lugar.

Sitúo el comienzo de este trayecto en la década de 1940:

- Cuando se multiplican los estudios sobre los grupos, sobre todo a partir de Kurt Lewin (1978), el tema del liderazgo se aborda desde diferentes perspectivas y se proponen numerosas tipologías. Una de las más conocidas es la ofrecida por Lippitt y White (1939). Su clasificación es un punto de referencia obligatorio para cualquier análisis. Según estos autores los líderes se dividen en: Autoritarios, Paternalistas, Laissez-faire (“dejar hacer”), Democráticos y Participativos. Esta división se realiza atendiendo a: determinar los objetivos del grupo; tomar las decisiones en el grupo; tipo de relación entre los miembros del grupo que fomenta el líder; calidad que se consigue en la realización de las tareas; participación que se garantiza a los miembros del grupo; origen y dirección de los flujos de información; forma como se realiza el control; promociones al interior del grupo; quién reparte sanciones y gratificaciones. Según este análisis, los grupos más eficaces tienen líderes autoritarios, pero su trabajo no alcanza la calidad que consiguen los grupos con líderes democráticos. Las relaciones entre miembros del grupo cambian de forma clara si se comparan los grupos con líderes paternalistas o democráticos. En el primer caso, los miembros abren haces de relación hacia los líderes; en el segundo son los miembros los destinatarios de la interacción. Los flujos de información son pobres en el caso de los grupos paternalistas, se originan casi exclusivamente en la cúspide en los grupos autoritarios y discurren con fluidez en las dos direcciones en los participativos. El control se consigue mediante normas fijadas por el empresario o por los reglamentos internos, en el caso de los líderes paternalista y autoritario; mientras que en los grupos democráticos y participativos existe un autocontrol o el control se lleva a cabo mediante el grupo. Todos estos son aspectos que revelan la conducta del líder y su influencia en la eficacia del grupo.
- Halpin y Winer (1952) plantean ya que la dimensión de “consideración” o grado en que el líder tiene en cuenta los sentimientos de los miembros del grupo indica que cuando esta dimensión tiende a ser alta, el líder se caracteriza por el favorecimiento de la aparición de relaciones personales, muy cordiales, una gran disponibilidad para escuchar a los subordinados y permitir su participación en la

toma de decisiones, la dimensión de “iniciativa para la estructura”. En este caso el líder facilita y provoca las interacciones en el grupo, permitiendo la obtención de sus metas. El líder que se caracteriza por esta conducta asigna a los miembros del grupo tareas concretas y espera que los trabajadores mantengan conductas perfiladas y definidas para la consecución de las metas propuestas. Otras investigaciones –entre las que destacamos algunos estudios realizados en la Universidad de Michigan- han distinguido entre líderes “centrados en los empleados” y líderes “centrados en la producción”, con resultados en cuanto a formas de relación y efectividad en el trabajo, parecidos a los obtenidos en las investigaciones citadas arriba.

- La escuela humanista, por su parte, estudió tipos de liderazgo, siguiendo la teoría de Douglas McGregor (1960). El líder que se inspira en la teoría “X” se basa en modelos coercitivos, mecanicistas, económicos, ya que el trabajador detesta el trabajo, no quiere responsabilidades, se mueve por motivaciones crematísticas. En el caso de la teoría “Y” se produce la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Los trabajadores están contentos con las tareas que se les han encomendado, son responsables, demuestran su capacidad y su experiencia, y pierden rango las exigencias económicas.

- Hersey y Blanchard (1979), investigadores de la Universidad del Estado de Ohio, llegaron a la conclusión de que no existe un estilo único de liderazgo para todo propósito. Los líderes exitosos son los que pueden adaptar su comportamiento a las necesidades de su propia y única situación. Sugirieron un enfoque del problema que ha alcanzado gran aceptación en tanto resuelve el problema de tener que definir un estilo de validez general, y denominaron su descubrimiento: el Liderazgo Situacional. Este modelo se apoya en los siguientes supuestos:

- En una importante medida la dirección es un SERVICIO que el LÍDER brinda al COLABORADOR.
- No existe un estilo único de LIDERAZGO que pueda considerarse el mejor, pero si existe el estilo óptimo para cada situación.
- Las características de cada COLABORADOR en cada situación son diferentes y cambiantes, y requieren diferentes estilos de conducción.
- La situación del COLABORADOR cambia, por lo tanto es el LÍDER el que debe cambiar su comportamiento.

Estas observaciones llevan a advertir que el LÍDER debe comprender la situación en la que está el colaborador y desarrollar su acción de acuerdo a los requerimientos de ésta. Por lo tanto se puede llegar a una primera definición diciendo que el estilo “correcto” de liderazgo es aquel que demande la situación en que está inmerso el colaborador. Esta aproximación le exige al LÍDER capacidades tales como: entender la situación del COLABORADOR; adaptar sus comportamientos a los que requiere la SITUACIÓN; hacerlo eficientemente aunque el estilo requerido no se aproxime a sus características personales.

El reconocimiento de tareas y relaciones como dos dimensiones críticas del comportamiento de los LÍDERES ha sido una parte importante de la investigación gerencial durante las últimas décadas. Estas dos dimensiones se han llamado de maneras diferentes, desde “autócrata” y “demócrata”, hasta “orientado hacia el empleado” y “orientado hacia la producción”.

- El Modelo de contingencias de Fiedler (1971) destaca que la eficiencia del líder reside en su habilidad para moverse entre dos extremos: la orientación hacia el empleado y hacia la tarea, en un dinamismo derivado de la circunstancia particular que se viva al interior de la organización y del grupo de trabajo. Esta situación particular que determina el estilo del liderazgo gerencial está determinada por tres factores:

- a. La relación del líder con sus subordinados: entendido como el grado de aceptación del líder por parte de los integrantes del grupo.
- b. La estructura del trabajo: el grado de especificidad con que la tarea debe realizarse.
- c. La posición de poder del líder: identificada como las atribuciones, la influencia y el estatus derivado del propio cargo.

La valoración de estos factores se realiza a partir del líder, es decir, a partir de determinar qué tan favorables le resultan estas condiciones para llegar al cumplimiento de las metas. Más que modificar el entorno para optar por una posición constante en cuanto a un estilo particular de liderazgo, este

modelo pretende adaptar la conducta del líder con el fin de propiciar un buen rendimiento de los subordinados.

Aunque este modelo ha permitido enlazar la situación del personal, de la tarea y la organización con el comportamiento del líder, sugiriendo el manejo flexible de diversas habilidades dentro de un estilo general de liderazgo, deja de lado la capacidad real que tienen los individuos que pretenden ejercerlo de adaptarse continuamente a situaciones de gran dinamismo y complejidad, ya que en el desempeño de la labor cotidiana puede generarse la miopía gerencial y la resistencia al cambio.

- Evans (1970) propone la teoría de los “camino de meta”. Este sostiene que los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo. En este punto contrastan con Fiedler, que cree que los líderes tienen un estilo dominante. Los cuatro estilos de liderazgo que se identifican son los siguientes:

- Liderazgo directivo: orienta a los empleados sobre qué debería hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.
- Liderazgo de apoyo: se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratando a los trabajadores como iguales.
- Liderazgo participativo: consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones.
- Liderazgo centrado en el logro: estimula al personal a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes, realzando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

- George Graen (1976) en su modelo de liderazgo de creación de roles (EVD) plantea que las teorías populares sobre el liderazgo se basan en un falso supuesto. Teorías tales como la Red del Liderazgo y el Modelo de Contingencias de Fiedler suponen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Es decir, estos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera. Graen, por el contrario, sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tiene a su cargo. A este tipo de relación los científicos conductistas la denominan díada vertical. Es por ello que al enfoque de Graen se le conoce como el “modelo de enlace vertical de díadas del liderazgo (EVD)”. Se dice que la formación de díadas verticales es un proceso que tiene lugar de manera natural y que resulta del intento de un líder de delegar y de asignar roles de trabajo. Como consecuencia de este proceso se desarrollarán unas relaciones de intercambio entre el líder y los miembros del grupo: intercambio dentro del grupo e intercambio fuera del grupo. El modelo EVD pone de relieve la importancia que reviste el adiestramiento de los gestores en la mejora de las relaciones líder-miembro. En condiciones ideales, se haría así posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la empresa.

- Robert House y Boas Shamir (1994) han ofrecido una teoría práctica e integrada a la que se conoce como liderazgo transaccional. El mismo centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados. Se considera a los líderes desarrollando conductas que mantienen una interacción de calidad entre ellos mismos y sus seguidores. Las dos características subyacentes al liderazgo transaccional son:

- Los líderes se sirven de compensaciones contingenciales para motivar a sus empleados.
- Los líderes aplican medidas correctoras sólo en el caso de que sus subordinados no cumplan los objetivos de rendimiento establecidos.

Se hace hincapié en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del auto sacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación.

- En la década del '80 además, surgió el planteo del Liderazgo Transformacional (Contreras Nogueira, 1989). Esta concepción del liderazgo se fundamenta en los profundos cambios que han afectado significativamente una serie de esquemas que hasta hace poco se creían permanentes, y a partir de los cuáles ha surgido la necesidad de contar con un mayor nivel de integración comercial y tecnológico que ha exigido a los países la apertura de sus economías, dando paso al desarrollo de los intercambios sin fronteras y al inicio de la era de la globalización.

En el campo empresarial esto significó una creciente división del trabajo y una mayor especialización, lo que trajo como consecuencia la implementación de una visión parcial de la empresa. Se exige

mayor formación, responsabilidad y autonomía. Buscan no solo ser gestores sino líderes. Esto deriva en lo que se denomina “el estilo gestor o de recompensa contingente”. Este estilo está básicamente enmarcado en un carácter transaccional, ya que persigue la consecución de los objetivos mediante la recompensa y el castigo de sus empleados. El liderazgo transformador pretende un líder que, considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda generar una elevación de sus necesidades y valores, de contribuir con la toma de conciencia de lo que es importante; de incrementar su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, para atender a los del grupo, de la organización y de la sociedad. Los gestores centran su interés en las demandas y condiciones del momento y no en asuntos de largo plazo. Se preocupa por el "hacer que se hagan las cosas" (producción diaria). Se limita a la supervisión del personal y a producir al máximo posible. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño. Para el logro de estos fines deben considerarse los 4 factores del liderazgo:

- Consideración individualizada (*me importas tú y tu desarrollo como persona única y diferente*).
- Estimulación Intelectual (*¿Y si lo intentaras de otra forma?*).
- Motivación Inspiracional (*Si de verdad lo intentas,..... tú puedes lograrlo*).
- Influencia Idealizada (*Esta persona es íntegra, confío en ella y en lo que nos dice*).

Un aspecto destacado es que el transformador busca valores que permitan una actuación creativa e independiente y auto-realizante. Su objetivo es buscar el éxito personal y organizacional mediante la motivación inspiracional. Gestiona por medio del respeto, dignidad, auto realización, vocación, flexibilidad, empatía, generosidad, colaboración y cooperación, creatividad, innovación, diversión, visión, confianza, motivación.

• John Kotter (1988) plantea -respecto de su momento histórico- que en diversos ámbitos de la vida social había resurgido la inquietud de encontrar nuevas formas para enfrentar los retos que el movimiento mundial fue imponiendo a los individuos, las organizaciones y los estados. Ya desde los 80, se percibía el cambio del entorno en el que los administradores realizaban la toma de decisiones, el que puede describirse a través de dos de sus condiciones básicas: la intensidad competitiva y la complejidad de las empresas. Entre los múltiples tópicos que se consideraron como alternativas viables para lograr la excelencia y la supremacía -particularmente en los negocios- el liderazgo volvió a plantearse como la estrategia que permitiría a los ejecutivos y sus organizaciones llegar a ellas. Recurrir al liderazgo como alternativa, nos lleva a retomar lo que hemos ido avanzando en relación con este tema. Esto es así porque obviamente, aquellos intentos de perfilar a los líderes como individuos con características de personalidad, cualidades superiores y dotados de un gran "carisma" o, incluso, con medidas físicas especiales, han quedado superados en la medida en que no es posible determinar un conjunto de atributos que puedan caracterizar al líder en diferentes momentos, grupos y tareas. A partir de aquí, el esfuerzo se centra en destacar el comportamiento de las personas y de las diversas situaciones en que se constituyen como líderes. El avance que se logra con esta perspectiva está dada porque el liderazgo no es considerado una cualidad innata sino como un “sujeto de aprendizaje” capaz de desarrollar ciertas habilidades y conductas. Bajo esta óptica encontramos definiciones del liderazgo como las siguientes:

- "... el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo(s)" (Kotter, 1988).
- "Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo par alcanzar objetivos (Davis y Newstrom, 1991)."

Se puede apreciar en estas definiciones que el liderazgo queda en manos de un individuo cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por él mismo. A su vez es posible identificar que el líder se constituye como el detonante de la labor del grupo. Lo fundamental reside en la convicción de que la conducción del trabajo de otros puede aprenderse. Kotter (1998) por ejemplo, pone de relieve que el líder debe adquirir algunas habilidades que lo conducirán a la eficiencia tales como el conocimiento del sector industrial y de la organización, las relaciones dentro de la empresa y el sector industrial, una excelente reputación e historial, potencial y habilidad intelectual, valores personales y motivación.

Al entender el liderazgo como un proceso de conducción que puede aprenderse, se han desarrollado modelos donde se describe paso a paso lo que el líder debe hacer para lograr que los individuos

realicen el trabajo o la actividad encomendada. Puede apreciarse a esta altura del recorrido que vengo realizando, cómo el liderazgo fue ganando complejidad en cuanto a sus estudios y concepciones. De una clasificación inicial -en los años '40-, sobre los estilos de liderazgo, hasta llegar a los años '80, en que el liderazgo fue concebido como un proceso relacionado a los movimientos sociales de la época, se evidencia el modo en que va teniendo lugar un desplazamiento desde lo estrictamente individual a un enfoque más político y sociológico.

- Ya en la década de 1990, Manz y Sims (1993) desarrollaron un enfoque denominado el Superliderazgo. El mismo surgió como una respuesta alternativa a los problemas empresariales norteamericanos y a su dinámica social, que se vio modificada por un gran avance en el ámbito científico y tecnológico y por el acceso de su población a mejores y mayores niveles educativos, lo que derivó en la formación de una mano de obra técnica y profesional altamente calificada.

En el planteamiento de este enfoque, se reconoce además que en la dinámica de tecnologización y automatización -donde se da mayor importancia a la máquina y donde el trabajo humano es considerado como un apéndice de éstas-, las empresas han ido perdiendo de vista la importancia de las personas para la consecución de los objetivos organizacionales, es decir, parten de la confirmación de que la mano de obra ha sido subutilizada durante muchos años, creando dependencia e insatisfacción en los trabajadores. En esta concepción, el líder es sustancialmente diferente a la noción de líder carismático o transformacional que posee una automotivación a toda prueba y una visión excepcional del trabajo de la organización, y cuya influencia sobre los otros es única y determinante. El superlíder -contrariamente a lo que en un primer momento pudiera pensarse del término- es un individuo capaz de generar en los otros la capacidad para influenciarse a sí mismos, es decir, el propósito del superlíder es propiciar las condiciones para que cada empleado de la organización desencadene sus propias motivaciones y potencialidades, logrando en lo personal un desarrollo autodirigido que al sumarse al de los demás genere niveles de productividad y eficiencia mayores. Los supuestos que dan cuerpo a este enfoque son los siguientes:

- a. Todos los individuos se autodirigen en algún grado, pero no todos son autolíderes eficaces.
  - b. El autoliderazgo eficaz se aprende.
  - c. El autoliderazgo es conveniente para todas las personas de una organización.
  - d. Las personas y el mundo que las rodean influyen entre sí de manera recíproca.
  - e. El líder es parte del mundo que rodea a los empleados y viceversa por lo que existe una influencia en ambas direcciones.
  - f. Una persona no puede dirigir a otros si no se dirige a sí misma.
- Una investigación que realmente amerita su mención es la denominada “Contingencias externas e internas asociadas a la autopercepción de los estilos de liderazgo” (Carrero Planes, Pinazo Calatayud y Peris Pichastor, 1995). En ella los autores plantean que, utilizando una muestra de 104 directivos españoles, han analizado los valores personales vinculados con el estilo de liderazgo que conforma el patrón de la representación cognitiva de los directivos. Los resultados ofrecen indicios de que el estilo de liderazgo al que se orientan los directivos es la expresión de una representación cognitiva constituida por valores y modulada por las demandas sociales que enmarcan el rol social en el que se encuentran ubicados (sexo, posición jerárquica). Los resultados sugieren además que la representación cognitiva del liderazgo está compuesta por valores específicos relacionados con las teorías implícitas de liderazgo. Estos investigadores españoles se valieron de los trabajos realizados por M. Rokeach, los que han permitido el desarrollo de una interpretación de los valores enraizada en el ámbito de los procesos de elaboración del conocimiento, permitiendo su conceptualización como estructuras cognitivas que conforman representaciones simbólicas (Rokeach, 1967). Esta forma de entender los valores, ha originado un desarrollo de la investigación en torno a los procesos más básicos de construcción del conocimiento y su relación con procesos complejos de representación cognitiva (Garzón y Garcés, 1989). La definición del valor propuesta por Rokeach (1973) como "creencias perdurables en que un modo especial de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a su opuesto o inverso", concibe el valor como una creencia prescriptiva que responde a la necesidad de resaltar la imagen que el individuo tiene de sí mismo, permitiéndole su comprensión (Escamez, 1989). En este sentido, los valores forman parte del patrón de significados que puede activarse en un momento determinado para construir la representación mental de un fenómeno social, de forma que el rol de líder activa una representación implícita, que guía el sentido en que el

líder debe comportarse en una determinada interacción social (Hintzman, 1986). De esta forma es posible concebir los valores como representaciones simbólicas con las que están vinculados los resultados obtenidos en la investigación.

Las teorías implícitas del mundo social son concebidas como representaciones dinámicas de conocimiento que se activan ante las demandas situacionales, interpretando la realidad y prescribiendo comportamientos.

La vinculación de la orientación hacia un determinado estilo de liderazgo con la preferencia por determinados valores, puede variar por la asunción de un rol social determinado, en el mismo sentido en que el rol particular que ocupa cada persona socialmente incide en quién es. El rol particular con que se identifique el directivo en cada momento puede generar la activación de trazos de la teoría implícita del liderazgo, diferentes en cada situación (Hintzman, 1986), es decir, el directivo asociará un conjunto de valores diferentes con cada estilo de liderazgo, en función del rol social activado en cada momento.

La investigación permitió observar las disimilitudes existentes entre las preferencias de valores en cada uno de los estilos de liderazgo. Se observa cómo el patrón de valores preferidos o más importantes para los directivos orientados hacia las relaciones interpersonales, forma parte íntegramente del patrón de valores menos preferido o importante para los directivos orientados hacia la tarea. Por otra parte, el patrón de valores menos preferido o importante para los directivos orientados hacia las relaciones interpersonales, coincide con el patrón de valores más importante o preferido por los directivos orientados hacia la socio-independencia. Estos resultados muestran como el estilo de liderazgo orientado hacia la tarea y el orientado a las relaciones interpersonales, no cuenta con valores preferidos comunes, como tampoco con valores comunes entre los menos preferidos. Sin embargo, el estilo de liderazgo orientado hacia la socio-independencia muestra valores comunes a ambos estilos de liderazgo anteriores, tanto entre los más importantes como entre los menos importantes, en congruencia con la definición de este estilo de liderazgo. De esta forma, los resultados sugieren la importancia de los valores en la comprensión social del liderazgo, apoyando la posición de Rice (1978) respecto de la conceptualización de las puntuaciones al cuestionario de liderazgo, el que refleja una representación del liderazgo relacionada con valores. Por otra parte, los resultados ofrecen indicios de que la auto-percepción respecto al estilo de liderazgo al que el directivo se orienta, está integrada en la representación de liderazgo del que forman parte los valores personales, de forma que los valores y el estilo de liderazgo conforman un patrón de rol capaz de diferenciar las representaciones mentales del estilo de líder que se cree ser. Los resultados nos sugieren que la relación estilos de liderazgo-preferencia de valores personales es activada por la representación cognitiva que el directivo tiene de esta relación.

Puede observarse entonces, como al progreso que se había dado hasta los años '80 (conceptualizar al liderazgo como un proceso vinculado a los distintos movimientos sociales), recibe el aporte, desde la década del '60 hasta bien entrada la década del '90, de una serie de producciones que permiten ver como los valores de una sociedad determinada en un momento histórico concreto, son estructurantes de las formas y modalidades como el liderazgo será ejercido.

- Una particular mención merece en este punto todo lo relacionado con el surgimiento -en la década de los '80- del concepto del *management*, entendido como una unidad compleja compuesta por serie de habilidades que, en definitiva, debe poseer quien tiene la responsabilidad del liderazgo. Me sirvo de los desarrollos de Luis Amándola (2005) para dar cuenta del *Arte y Técnica de Dirigir*. La palabra anglosajona *management* suele traducirse al castellano como “gerencia”, “gestión empresarial”, o simplemente como “dirección de empresas”. Personalmente, creo que el *management* abarca un concepto y una función mucho más amplia que la expresada por estos términos. El éxito y su rápida proliferación por todos los sectores de la actividad económica y social, ha producido un fenómeno de diversificación de una magnitud tal que se ha perdido la visión de conjunto. Peter F. Drucker (1993), considerado unánimemente el padre del *management* moderno, lo define como la misión que lleva a cabo la empresa, encargada de motivar y organizar las energías humanas, con el fin de alcanzarla. Por tanto, la primera tarea del manager es definir la misión de la empresa tal como lo expresa Drucker. Y para definirla correctamente hay que orientarse absolutamente siempre hacia fuera de la propia empresa: hacia el mercado y los clientes, en el caso de la empresa comercial; y hacia la sociedad, en el caso de las instituciones de servicio público. Definir la misión es una tarea *entrepreneurial* porque exige al *manager* invocar y hacer frente al cambio. Ninguna institución humana es eterna, todas

cambian con el transcurso del tiempo y según las circunstancias del entorno. Lo mismo ocurre con la misión; hay que redefinirla y actualizarla periódicamente. El *manager* debe tener capacidad de análisis y de síntesis para saber qué está sucediendo en el entorno, qué cambios o circunstancias nuevas son problemas y cuáles son oportunidades, qué es preciso mantener y qué es preciso cambiar.

Ser *manager* es, ante todo, un trabajo, una profesión, y como tal no se basa en el poder o en la jerarquía, se basa en la responsabilidad individual. Así, para ser *manager* y practicar el *management*, no hace falta ocupar una posición elevada en el organigrama, ni siquiera hace falta tener subordinados, basta con asumir alguna clase de responsabilidad y tener estima profesional, es decir, exige: "trabajar haciendo las cosas a conciencia".

Los principios esenciales son sencillísimos, incluso pueden parecer obvios para mucha gente.

El mando-gerente *entrepreneur* es aquel que no se limita a medir las desviaciones, sino que utiliza los datos que proporciona el control para tomar decisiones correctivas y para mejorar continuamente su trabajo y los resultados de la empresa. Estas son, en definitiva, las funciones básicas del *management* moderno. Cuando una persona planifica una actividad, un trabajo, un proceso, un departamento, una empresa, organiza los recursos y medios, actúa directamente o delega, y luego controla los resultados, se puede decir que es un auténtico manager. Pero en todas y cada una de estas fases debe existir siempre un factor decisivo, "Motivación". Si la energía humana no se moviliza, no existirán nunca resultados ni podrá materializarse progreso alguno.

Para ser realista y práctico, el *management* es una actividad orientada hacia las tareas o hacia los resultados, ya sea esta actividad de índole comercial o no. El *manager* actual es un "manager del cambio", en una sociedad que puede ser descrita como dependiente de la tecnología y de altos índices de cambio. Por lo tanto, el *manager* debe desarrollar sus habilidades y percepciones para administrar el cambio, influyendo al mismo tiempo sobre su velocidad, dirección y alcance. El factor tecnológico, utilizado ya no como sustitución de la mano de obra sino como aplicación novedosa, nos lleva hoy en día a la "Reingeniería de los Procesos", lo que significa haber alcanzado un peldaño más en los movimientos de cultura de cambio para la recuperación del liderazgo dentro de las organizaciones.

En estos aportes de Luís Amándola ya comienzan a esbozarse una serie de elementos sumamente importantes. El *manager* tiene entre sus tareas centrales, ejercer su influencia en: la definición de la misión de la organización (la cual solo se logra en forma adecuada proyectándose al medio social), el análisis del contexto, el uso de la información para la toma de decisiones y en la motivación de las personas. Como puede observarse a partir del trazado de este recorrido histórico por el marco teórico, ya no se trata solo de personas o individuos, sino que nos hemos ido aproximando a una noción que podemos denominar 'gestión de la complejidad', una complejidad que excede al hombre mismo y que estructura la forma de vida en las sociedades.

- Para abordar esta noción de 'gestión de la complejidad', la teoría se ha ido focalizando en los distintos ámbitos en que lo humano se expresa. Para dar cuenta de la profundización de esta línea abordaré lo relacionado al Trabajo en Equipo de la mano de Luis Ahumada Figueroa (2004), quien realiza un pormenorizado análisis del tema.

Durante las últimas décadas se ha resaltado el papel que juega el cambio en las organizaciones. La turbulencia del entorno, caracterizada por cambios discontinuos e impredecibles, ha contribuido a provocar un cuestionamiento de las premisas utilizadas para entender el funcionamiento organizacional (Artacho, Fuentes y Veroz, 2003; Ibisate, 2002; Gosling y Mintzberg, 2003).

En el último tiempo, por ejemplo, se ha cuestionado el modelo clásico mecanicista de la organización cuyo énfasis estaba puesto en el control. Obviamente, a mayor incertidumbre y turbulencia en el entorno mayor es la dificultad de mantener el control tanto de los procesos como de las personas involucradas en ellos, por lo que dicho modelo pierde en parte su poder explicativo.

Son muchos los factores que han contribuido a la turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre organizacional. La liberalización de los mercados, el creciente número de fusiones y adquisiciones, el surgimiento de bloques de libre comercio, los cambios tecnológicos, la flexibilización laboral, entre otros, son frecuentemente citados como factores desestabilizadores del entorno organizacional (Sisto, 2002; Tsoukas y Chia, 2002). El incremento del conocimiento científico y tecnológico, por ejemplo, faculta a las organizaciones a identificar y explotar diversas tecnologías y diversos mercados o "nichos" en los cuales desarrollar sus actividades (Hannan y Freeman, 1978), por lo que la competencia global es algo que está presente en todas las organizaciones.

Este constante cambio del entorno impone a la organización determinados requerimientos de información y de acción con el fin de lograr una mejor adaptación (Barkema, Baum, y Mannix, 2002). En efecto, para que una organización pueda decidir y tener conductas adaptativas, debe estar informada sobre los patrones de cambio del ambiente. Dicha información puede referirse tanto a los resultados de las acciones ya iniciadas por la organización como a la aparición de nuevas oportunidades en su entorno.

Por otro lado, se ha señalado que el principal desafío para las empresas y organizaciones hoy en día, es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento. Esto se debe a que la habilidad para aprender más rápido que los competidores aparece como la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo (Nonaka, 1991; Dickson, 1992; Slater y Narver, 1995), especialmente en industrias que requieren de la utilización intensiva de sus conocimientos (Stata, 1989).

Prahalad y Bettis (1995) señalan que los fundamentos de una ventaja competitiva están en la capacidad de generar valor mediante el desarrollo y aprovechamiento de una competencia distintiva, ya que en ellas radica la capacidad de la empresa para sobrevivir en un entorno con estas características. Según estos autores, los requisitos que debe cumplir una competencia distintiva para ser realmente fuente de competitividad son: proporcionar acceso a múltiples mercados, añadir valor al producto, y ser difícil de imitar por los competidores.

El conocimiento y el aprendizaje organizacional aparecen como la principal fuente de competitividad de la empresa, dado que la resultante de un complejo entramado social, difícil de comprender, de imitar o de interiorizar por los competidores (Karnoe, 1996; Nonaka, Takeuchi y Umemoto, 1996).

Es, a nuestro juicio, esta creciente rapidez e impredecibilidad de los cambios en el entorno y, por ende, la necesidad de un constante aprendizaje organizacional y de un uso intensivo de los conocimientos que posee la organización, los que hacen que los temas del liderazgo y el trabajo en equipo preocupen cada vez más a la teoría y práctica organizacional. La forma que tiene una organización de conceptualizar ciertos problemas y, por consiguiente, de dar respuesta a ellos, es una propiedad emergente, producto de una dinámica social que se constituye en la identidad misma de la organización (Brown y Duguid, 1991; Nicolini y Mezner, 1995; Hatch y Schultz, 2002). Es aquí donde la construcción social de un conocimiento colectivo adquiere real importancia.

- La importancia del estudio del liderazgo y de los equipos de trabajo como unidad de análisis de lo organizacional, no reside sólo en que mediante éstos se logra que la organización sea más eficaz y más competitiva en un entorno turbulento; a nuestro juicio, la importancia de su estudio radica en que éstos son los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual.

A pesar de esta diversidad de enfoques teóricos en general existe acuerdo en resaltar, en el estudio del liderazgo, la capacidad de los líderes para influir sobre sus seguidores. En este sentido la definición de liderazgo está ligada a la noción de poder. Mintzberg (1992) define el poder como "la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones... tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman". De acuerdo con esta definición, el poder se puede ejercer tanto en las decisiones como en las acciones, siendo los líderes, agentes de influencia social caracterizados por el ejercicio del poder en los equipos y departamentos que conforman las organizaciones.

- Recientemente en la literatura sobre liderazgo se ha hecho la distinción entre aquellos modelos centrados en un liderazgo transaccional y un liderazgo transformacional. Los modelos transaccionales asumen que los líderes deben ganar legitimidad para poder ejercer influencia. Entre los factores que pueden afectar esta legitimidad se detallan: la conformidad de los líderes a las normas grupales, la competencia del líder en la tarea grupal y la fuente de autoridad del líder.

Las teorías transaccionales de liderazgo se centran en cómo los líderes pueden motivar a sus seguidores creando intercambios justos y clarificando beneficios y responsabilidades mutuas; las teorías de liderazgo transformacional, por su parte, proponen que el líder debe estimular a sus iguales y seguidores para que consideren sus trabajos desde distintas perspectivas, hacerles conscientes de la misión o visión del equipo y de la organización, facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial y motivarles para que, más allá de sus propios intereses, tengan en cuenta los intereses que benefician al grupo (Sánchez, 2002). En ambas teorías, sin embargo, el énfasis está puesto en el rol del líder para el logro de los objetivos organizacionales. En la teoría de liderazgo transaccional la influencia del líder

se centra sobre todo en el desarrollo óptimo de las tareas, mientras que en el liderazgo transformacional la influencia se orienta más bien hacia los valores que gobiernan el equipo y la organización siendo el líder un agente de cambio.

A pesar de la importancia indiscutible que tienen los líderes en las organizaciones y de los múltiples enfoques teóricos y maneras de definir lo que entendemos por liderazgo, estimamos que en las organizaciones actuales el liderazgo debe ser entendido en un contexto de equipos de trabajo en la organización. En efecto, a medida que disminuye la estructura jerárquica tradicional y las organizaciones asumen una estructura flexible y dinámica, los equipos de trabajo empiezan a ser más autónomos y el liderazgo centrado en un sujeto. se vuelve más efímero.

- Krause (2001) menciona una serie de aspectos funcionales que caracterizan una comunidad saludable y que a nosotros nos parecen perfectamente aplicables a los equipos de trabajo. En primer lugar, se detiene en destacar la existencia de actividades conjuntas que faciliten la integración social (Tönnies, 1979 citado en Krause, 2001). En el plano afectivo, se mencionan la amistad, la lealtad, el amor, la responsabilidad y la confianza (Blanco, 1993 citado en Krause, 2001). Finalmente, en relación con la efectividad de las comunidades, los componentes de mayor relevancia son: la capacidad personal o el “empowerment”, la competencia social y la participación social (Robbins, Crino, & Fredendall, 2002).

Existen, además de los aspectos funcionales mencionados por Krause (2001), una serie de aspectos considerados por el mismo autor como estructurales y que caracterizan una comunidad saludable. La existencia de una estructura interna consensuada (jerárquica o no), la claridad, transparencia y consenso en la distribución de roles y funciones, las múltiples conexiones entre los individuos y subagrupaciones son aspectos importantes para el buen funcionamiento de toda comunidad (Krause, 2001).

Otro aspecto relevante de los equipos de trabajo, guarda una relación directa con la importancia del lenguaje como constructor y transmisor de significados (Fernández Ríos, y Sánchez, 1997). El lenguaje –según Fiol (2002) - puede ser entendido además como ente generador de realidades y conformador de identidades. Así, cada una de estas comunidades discursivas (Swales, 1990) o equipos de trabajo construye un discurso que le es distintivo, el cual tiene que ver con el hacer cotidiano pero también y, sobre todo, con su ser. Para nosotros, los equipos de trabajo construyen y reconstruyen su identidad de forma permanente en el hacer, considerando por lo tanto, artificial esta propuesta de división entre ser y hacer (García-Prieto, Bellard y Schneider, 2003).

Finalmente, los equipos de trabajo están situados sociohistóricamente, lo que les permite constituirse en una comunidad con características contextuales que la convierten en única e irrepetible. En este sentido, como nos señalan Arévalo y Polgatti (2004) el equipo de trabajo permite enfrentar el contexto inevitable del cambio, volviéndose parte de él. Aceptar esta premisa, no sólo implica adaptarse a los cambios del entorno, sino que requiere que se admita, además, la conformación de un grupo humano que será el que deba decidir constantemente quién será aquel que asuma el liderazgo, cómo se apoyarán y motivarán los integrantes del equipo, y como se resolverán los problemas a los que diariamente se verán enfrentados.

En la medida que sus integrantes expliciten libremente lo que piensan y sienten, y perciban que el resto está dispuesto a lo mismo, el equipo de trabajo se mostrará o sentirá más cohesionado. Esta cohesión es la que facilita la comunicación y la eficacia de dicho equipo, puesto que sus miembros no sólo logran una mayor confianza en su capacidad individual, sino también en su integración grupal (Devine, 2002).

El liderazgo, desde esta perspectiva, es siempre un liderazgo transitorio con un carácter emergente; en el que la triada: situación / líder / seguidores, es determinante para establecer la persona más indicada para coordinar o dirigir las acciones del equipo de trabajo, acciones que serán orientadas con el fin de resolver los diferentes problemas y desafíos que van emergiendo en el contexto organizacional.

El liderazgo bajo esta óptica socioconstructivista de la organización, constituye una condición transitoria a la que los distintos miembros del equipo de trabajo deben estar atentos para poder responder. Desde esta visión emergente y socioconstructivista de la organización, el liderazgo no recae en una persona que debe convencer al resto respecto de las formas correctas de proceder; muy por el contrario, el liderazgo es un desafío compartido por el equipo, donde las responsabilidades y los compromisos son recíprocos.

- En los últimos tiempos han surgido teorías y posicionamientos que, sin lugar a dudas, han demostrado ser los emergentes de una insuficiencia teórica respecto de las formas en que históricamente ha sido comprendido y explicado el liderazgo. Claudia Perlo señala que, citando a Maturana y Dávila (2008), proponen “pensar la gestión colectiva como un proceso de co-inspiración en tanto espacio psíquico basado en la confianza, respeto, autonomía reflexiva. Todos necesitamos ser reconocidos y tener presencia (Perlo, 2009).” Esta co-inspiración, implica un trabajo en el que la reflexión se realiza por personas que, aún teniendo diferencias en las jerarquías, deben “pensar juntos” sobre la base de conocimientos y experiencias de las cuales cada uno es su propietario. En rigor, esta propuesta implica la consideración de un cambio a nivel psíquico.—Sobre el final de mi tesis tendré oportunidad de volver sobre estos aspectos para señalar con mayor rigurosidad y detalle qué es lo que entiendo por “crisis del liderazgo”.

## DOCUMENTACIÓN Y DATOS RECUPERADOS EN LA INVESTIGACIÓN

### Metodología Utilizada

El trabajo de investigación desde una perspectiva cualitativa “apunta a encontrar el significado, la comprensión de la práctica social, a través de ordenar y relacionar lógicamente la información que la práctica nos suministra y que hemos registrado” (Kisnerman, 1997). De esto se desprende la necesidad de sistematizar la información, de modo tal que nos posibilite la construcción de la teoría. El objetivo central radica en fundamentar los conceptos a desarrollar a lo largo de la tesis con base en los datos recogidos.

La base empírica de la tesis, se asienta en cuatro casos, que configuran el sustento de los distintos momentos de la misma.

Cuadro N° 2

Caso	Contribuye a...
La Maternidad	Parte 3: La Puesta en escena del Mito Institucional del Líder Parte 4: Poder y Liderazgo
La Fábrica	Parte 3: La Puesta en escena del Mito Institucional del Líder Parte 4: Poder y Liderazgo
Empresa de Informática	Parte 5: Crisis del Liderazgo
Empresa de Traducciones	Parte 5: Crisis del Liderazgo

Para el abordaje de los dos primeros casos (La Maternidad y La Fábrica), que son los que aportan el mayor caudal de información para la investigación, me valdré del método de comparación constante. Para ello se requiere categorizar los datos disponibles que permitirán la apertura de nuevas zonas de sentido.

La categorización posibilita clasificar conceptualmente las unidades que son cubiertas por un mismo tópic. Las categorías soportan un significado o tipo de significado y pueden referirse a situaciones, contextos, actividades, acontecimientos, relaciones entre personas, comportamientos, opiniones, sentimientos, perspectivas sobre un problema, métodos, estrategias, procesos, etc. [...] La sistematización, por tanto, no constituye un método de investigación; se puede sistematizar desde cualquier diseño o propuesta metodológica cualitativa. No es un problema de acercamiento a una realidad, sino su recuperación desde el registro de la práctica. A través de la sistematización, se concreta la realidad teoría-práctica, la praxis, en el sentido de reflexionar haciendo y hacer reflexionando (Osses Bustingorry, Sánchez Tapia, e Ibáñez Mansilla, 2010:2).

Como plantean las autoras citadas (Osses Bustingorry, S., Sánchez Tapia, I, Ibáñez Mansilla), existen tres procesos para elaborar categorías:

- a. Deductivo: se parte de un marco teórico para la conceptualización de las categorías.
- b. Inductivo: se parte del material recogido en el campo y se lo analiza agrupándolo de acuerdo a rasgos comunes, a lo que se investiga.
- c. Deductivo – Inductivo: se parte de un marco teórico para definir las macrocategorías, y luego se analiza el material a fines de categorizarlo, pudiendo surgir nuevas categorías en dicho proceso.

De acuerdo al planteo de Glaser:

... en este método, se produce un entrelazamiento de las operaciones de recolección de datos, codificación, análisis e interpretación de la información a lo largo de todo el proceso, lo cual, refleja de algún modo, el carácter holístico de la investigación cualitativa. En efecto, este procedimiento se convierte en un método de comparación constante cuando los intérpretes cuidan de comparar los códigos una y otra vez con los códigos y las clasificaciones obtenidas. El material codificado no se relega al olvido después de su clasificación, sino que se integra continuamente en el proceso posterior de comparación (Glaser, Strauss, 1967:25).

Son precisamente, las posibilidades de comparación, y la de contar con categorías con las cuales distintos casos puedan ser abordados, que me he valido de esta metodología para el trabajo de sistematización.

En el tercer y cuarto caso (Empresa de Informática y Empresa de Traducciones), la información ha sido extraída directamente de trabajos diagnósticos realizados en el momento de la intervención. Ambos casos son usados al solo efecto de plantear dos problemas, que en mi trabajo profesional he comenzado a encontrar y que destaco por considerarlos de relevancia.

Los cuatro casos ya han concluido, lo que significa que la información utilizada fue obtenida con anterioridad respecto del comienzo de esta investigación, sin embargo me he valido de ella para el abordaje del tema a investigar. Para esto, he seleccionado datos provenientes de las anotaciones realizadas a lo largo de los trabajos en estas organizaciones. Dichos datos, por fuerza, han tenido que ser reelaborados en función del nuevo uso que se les dará para la tesis y esto se debe a que originalmente fueron recogidos con otros fines, estando directamente relacionados con mi trabajo de consultoría.

### **Casos: La Maternidad y La Fábrica**

En función de la metodología utilizada, presento a continuación un detalle de conjunto sobre el modo en que ha sido ordenada la documentación, y la forma en la que fue categorizada para su posterior uso.

#### Caso La Maternidad

1. Se presenta la información detallada en: Entrevistas, Talleres Diagnósticos de Fortalezas y Debilidades, Talleres para el Diseño de un Plan de Contingencia y Talleres Diagnósticos para el establecimiento de Problemas.
2. En cada actividad desarrollada se informa la cantidad de participantes.
3. Se informa la periodicidad con la que se llevaron a cabo las actividades. El trabajo se realizó en dos momentos: el primero en el año 2006 y su desarrollo tuvo lugar a lo largo de 25 días -al comienzo de cada actividad se señala el día correspondiente a dicho horizonte temporal-. El segundo momento, corresponde al año 2007, y se efectuó en un lapso de 20 días.
4. En el caso de la Maternidad, se eligió el “proceso inductivo” para la categorización de la información.
5. Cada dato se presenta en líneas separadas, a los fines de poder categorizarlo.
6. La categorización se realizó analizando cada dato, y reuniéndolo con otros que referían a un mismo o similar problema, situación, sentimiento, u otro tema que le otorga unidad significativa.

7. Seguidamente se procedió a brindar una letra y un nombre a cada una de las categorías establecidas.
8. Una vez terminado dicho trabajo, se procedió a la codificación de cada uno de los datos. Esta es una operación en la que a cada unidad se le asigna un código que lo vuelve reconocible e identificable. La codificación en estos casos consiste en la asignación de un número.
9. Las unidades codificadas fueron agrupadas de acuerdo a la fuente de origen y a su correspondiente subtítulo. Se optó por esta modalidad para que, en caso de ser necesario, se pueda volver con facilidad a la fuente. El agrupamiento persigue un objetivo estrictamente instrumental, no debiéndoselo considerar como una sub categoría.
10. Por medio de este trabajo de sistematización, se determinaron siete categorías:
  - a) Toma de Decisión
  - b) Confianza
  - c) Cultura
  - d) Valores
  - e) Cambio
  - f) Comunicación
  - g) Tiempo

#### Caso: La Fábrica

1. En el caso de la Fábrica, se eligió el “proceso deductivo – inductivo” para la categorización de la información. Se utilizaron las categorías establecidas en el Caso de la Maternidad, a partir del cual se dio inicio al trabajo de sistematización.
2. El resto de la metodología fue similar a la usada en el caso de La Maternidad.
3. Se presenta la información detallada en: reuniones, entrevistas, Talleres Diagnósticos, Taller de elaboración, Reunión de Información al Personal y Actividad de Capacitación.
4. En cada actividad desarrollada se informa la cantidad de participantes.
5. Por medio de este trabajo de sistematización se determinó que las siete categorías establecidas previamente para el caso de la Maternidad, eran aplicables. No obstante surgió la necesidad de establecer una octava categoría denominada H- Eficiencia. De este modo las categorías por medio de las cuales fue sistematizada la información fueron:
  - a) Toma de decisión
  - b) Confianza
  - c) Cultura
  - d) Valores
  - e) Cambio
  - f) Comunicación
  - g) Tiempo
  - h) Eficiencia

#### Conclusiones:

1. Las categorías establecidas en el caso de La Maternidad, resultaron de utilidad para el análisis de la información del caso de La Fábrica.
2. Se estableció una diferencia relevante, la cual indica que parte de la información registrada en La Fábrica, no se vinculaba a ninguna de las siete categorías establecidas en primer término. Esto llevó a establecer una octava categoría, denominada: “Eficiencia”.
3. Esto constituye un hallazgo de importancia, puesto que a lo largo del trabajo en La Maternidad, los problemas centrales que se discutían no rondaban alrededor del tema de la eficiencia. No obstante esto, la Maternidad es una de las más importantes, con uno de los índices de mortalidad más bajos del país. Este dato indica que no son ineficientes, no obstante las deliberaciones no rondaron alrededor de esa temática.
4. Esta diferencia debe ser atendida debidamente en la tesis, ya que al trabajar sobre el liderazgo como un elemento estructural de las organizaciones, apuntando a realizar un estudio para la

comprensión del liderazgo en distintos tipos de organizaciones, la diferencia encontrada es sustancial, y debe ser atendida.

5. Como resultado de esta sistematización, a lo largo de la tesis y se analizará el carácter estructural del liderazgo en cada una de las siete categorías determinadas en primer lugar, tomadas éstas como la base empírica desde donde partirán las reflexiones y se formulará el marco explicativo.

## **Presentación de la Información Sistematizada**

### Caso: La Maternidad (año 2006)

Composición de los participantes en la recolección de información:

- Directores: 2
- Jefes de Servicios y Áreas Administrativas: 15
- Personal Clave: 8
- Equipo de la Secretaría: 3
- Total de la Maternidad: 25 personal
- Total de la Secretaría: 3
- Sobre un total de 180 empleados, participó el 13,88% de la población de la Maternidad.

### Día 1 - Entrevista 1: con un funcionario de la Secretaría de Salud

Participantes: uno (1)

- ...están con muchos problemas, desde que les confirmaron que se mudan hay gente que se quiere ir. (E)
- ... están diciendo cualquier cosa, que las paredes del nuevo edificio tienen grietas, que se inunda el subsuelo. (B)
- ... el problema es que esta gente no fue tomada en cuenta para fijar la fecha. Fijate que la ponen cerca de fin de año, cuando hay empleados que ya se empiezan a ir de vacaciones. (A)
- ... el Intendente puso la fecha. Por un lado me parece que está bien, porque si esperamos a que se pongan de acuerdo no nos mudamos más. Pero por el otro, no sé cómo se la van a arreglar. (A)
- ... te comento que además es casi seguro que no entran todos en los dos pisos. Estuve viendo los planos y estoy seguro que no entran. (E)
- ... y, se van a tener que ubicar en otros pisos. (E)
- ... mirá, hay áreas que hacen lo mismo. En los últimos dos años estuvieron haciendo reuniones para ver como se hace para tener por los menos procesos comunes. Pero la verdad es que no sirvieron de muchos. Piensan muy distinto, no sé qué pasa... (C)
- ... pasa que acá las cosas se bajan, no se dialogan. (F)
- ... los Directores trabajan muchísimo, pero ellos no deciden. (A)
- ... con los Jefes de Servicio es toda una historia, algunos ayudan y otros dicen que así las cosas no pueden andar. (B)
- ... no te conté lo del parrillero. En el edificio de ahora tienen un parrillero que lo usan los médicos de guardia. La vez pasada en una reunión con el arquitecto, después que le mostraron unas ideas generales, lo primero que le preguntaron fue dónde iba a estar el parrillero. Cuando el otro le dijo que no había espacio para eso se armó... estuvimos casi una hora hablando del parrillero. (C)

### Día 4 - Entrevista 2: con los Directores de la Maternidad

Participantes: dos (2)

- ... no estamos seguros si nosotros vamos a seguir como Directores. No sabemos si vamos a seguir como Maternidad autónoma, o si vamos a pasar bajo la dirección del otro Centro al cual nos mudamos. (E)
- ... no sabemos, todavía no está definido si Personal, Administración, la Central de Materiales y Farmacia van a seguir siendo nuestras. (E)
- ... algunos Jefes de Servicio acompañan, pero otros están con muchas dudas. (B)
- ... algunos Jefes no nos creen cuando le decimos que sabemos lo mismo que ellos. (B)
- ... lejos de ponerse contentos, cuando se confirmó que nos mudábamos empezaron todos los problemas. (D)
- ... es muy angustiante, parece que a nadie le importa que vamos a tener una Maternidad mejor. (D)
- ... a decir verdad no sabemos en qué están pensando en la Municipalidad. (B)
- ... hay enfermeras que están pidiendo traslado a otros hospitales porque no se quieren mudar. Es increíble, se quieren ir a otro lado, porque no se quieren ir de acá. No entendemos nada. (C)
- ... encima desde la Secretaría te dicen que nosotros no le ponemos ganas. (D)
- ... ellos deciden sin decirnos nada, y nosotros tenemos que hacer que las cosas funcionen, pero resulta que nos tiran con que no ponemos ganas. (A)
- ... necesitamos ordenarnos, poder hablar de alguna forma con la gente para que vean que no sabemos nada que ellos no sepan. (F)
- ... por eso te llamamos, necesitamos que nos ayudes a ordenarnos. (F)
- ... yo diría que necesitamos que nos ayudes a pasar el verano (risas). (G)
- ... es que si no ponemos orden no vamos a llegar al plazo que nos dieron. (G)
- ... lo peor es que no tenemos asesoría técnica sobre cómo mudarnos, nos la tenemos que arreglar nosotros. (B)
- Tenemos mil años de experiencia profesional todos juntos, pero ni idea de cómo se gestiona semejante cosa. (B)
- ... si no nos creen, ¿cómo hacemos para dirigir? (B)
- ... hay profesionales que hace años ya que están trabajando con la gente del otro Centro para ver cómo trabajar juntos, pero no funciona. Ellos quieren que todo se haga como ellos trabajan y nosotros somos muy distintos. Ellos trabajan en determinados turnos y cierran, nosotros siempre estamos abiertos. No congeniamos... (C)
- ... nosotros le decimos a la gente que los demás no son el enemigo, pero a veces uno duda. (B)

#### Día 6 - Entrevista 3: con los Directores, Jefes de Servicio y Áreas de la Maternidad (I)

Participantes: quince (15)

- ... lo primero que hay que entender acá, es que todo esto es una falta de respeto. (D)
- ... ni a nuestro Director le dicen cómo son las cosas. (F)
- ... los que decidieron todo esto lo único que saben es que alguna vez tuvieron un hijo, que además no lo trajeron aquí. (A)
- ... hay gente que ni siquiera sabe dónde va a trabajar. (E)
- ... Es la primera vez que me mudo y no sé donde va a estar mi pieza... ¿tendremos pieza? (B)
- ... está bien, es cierto que esto es un despelote, pero si entre nosotros no nos ponemos de acuerdo y andamos tratando de conseguir un lugarcito solo para nosotros, la cosa va a empeorar más. (B)
- ... ¿la culpa la tenemos nosotros? (B)
- ... no, me refiero a que si no hay lugar hay que pensar cómo hacemos todos juntos, y no estar hablando por su lado con el arquitecto. (D)
- ... yo no vine a esta reunión para que me acuse de que pongo palos en la rueda. (D)
- ... lo que a mí me parece es que nosotros nunca trabajamos juntos, y ahora juntarnos nos cuesta. (C)
- ... a mí me jode que me digan que tenemos que hacer algo, pero que nadie te diga cómo hacerlo. (E)

- ... puede ser que nos juntamos poco, pero trabajo doce horas al día, ¿cuándo querés que nos juntemos?). (G)
- ... lo que están poniendo en riesgo es el servicio a la ciudad. ¿Todavía no se dieron cuenta que para mudarnos vamos a tener que cerrar, cuanto nos lleva eso? (G)
- ... lo cierto es que no podemos hacer todo lo que hay que hacer en el plazo que nos dieron. (G)
- ... mis gente me dicen que apenas tienen tiempo para hacer lo que hace con el trabajo que hay, ¿cómo se hace? (G)
- ... ¿y por qué tenemos que perder compañeros, porque a un genio se le ocurrió? (E)
- ... creo que la tenemos que seguir en otra reunión, tengo pacientes... (G)
- ... sí, pero con mejor onda che. (B)
- ... sí, mejor onda, solo quiero que me aclaren si nos mudamos a un barrio rico o a un barrio pobre (risas). (C)
- ... mientras no me manden a la Villa (risas). (B)

#### Día 7 - Entrevista 4: con miembros del Equipo Técnico de la Secretaría

Participantes: tres (3)

- ... te llamamos a vos porque nos conoces. Nos habían propuesto otra persona, pero no estamos con tiempo para estar conociendo a otro consultor. (B)
- nos comentaron que la reunión en la Maternidad estuvo brava. (F)
- ... bueno, nosotros tampoco participamos de la decisión. (A)
- ... es más, a esta altura del año es un dolor de cabeza. (G)
- ... tienen razón en estar molestos, pero hay cosas que no se dicen como son. (B)
- ... hay dos temas, uno es cómo lograr la mudanza en los plazos que nos dieron. (G)
- ... el otro tema es convencer a los médicos que cambien la forma de trabajar. (E)
- ... ¿no te comentaron del cambio de modelo de atención? La Maternidad nueva va a tener habitaciones dobles, con baño incluido y vamos a pasar a un modelo de familiar acompañante. No va a haber más horarios de visitas fijo, siempre alguien va a poder estar con la mamá, incluso a la noche. Eso cambia toda la forma de trabajo y hay muchos que no quieren. (C)
- ... ese modelo plantea un trabajo más interdisciplinario, todo lo contrario de cómo se trabaja desde siempre. (C)
- ... de hecho en la misma Secretaría sigue siendo un debate el nuevo modelo de atención. (C)
- ... esa es la otra cuestión, jamás se hizo una reunión para debatir el tema, sencillamente se les bajó que iba a ser así. (F)
- ... no, es cierto, los Directores no participaron de la decisión. (A)
- ... está por verse cómo va a ser la estructura, estamos casi seguros que van a seguir los Directores a cargo, pero aún se tiene que definir. (E)
- ... estamos viendo el tema de los espacios con arquitectura, pero es posible que algunas áreas se tengan que ir a otros pisos, no es posible ceder otro piso a la Maternidad. (E)
- ... es posible que algunas áreas se fusionen con las del Centro. (E)
- ... supongo que esos temas los comunicarán en breve. (F)
- ... en realidad nosotros necesitamos tiempo para poder definir algunas cuestiones. (G)
- ... sí, ese ha sido un problema. El proyecto a lo largo de estos años tuvo tres coordinadores que se fueron yendo a otras funciones, en este momento nosotros recién nos estamos haciendo cargo. Justo llegamos cuando casi no tenemos tiempo. (G)
- ... creemos que hay que hacer un plan para lograr mudarse. (G)
- ... ahora hay que mudarse, después vemos el tema del cambio de modelo. (C)

#### Día 11 - Entrevista 5: con los Directores, Jefes de Servicio y Áreas de la Maternidad (II)

Participantes: catorce (14)

- ... ¿yyy? ¿cómo te fue con los de la Secretaría? (B)

- ... che, no empecemos de nuevo. Estuve pensando que tenemos que no sacamos nada poniendo la pelota afuera. (B)
- ... no se trata de sacar la pelota de encima, el trato que nos están dando es autoritario. (D)
- ... yo estuve pensando algo distinto, tendríamos que organizarnos para que la mudanza se haga más adelante. (A)
- ... a mi cuesta que se me vaya el enojo. Sé que vamos a tener una Maternidad mejor, pero la forma cómo estamos haciendo las cosas me molesta. (E)
- ... podemos seguir puteando o ver cómo hacemos, ¿para eso estamos aquí, no? (E)
- ... ah, te comentaron del cambio de modelo de atención. (C)
- ... el modelo está bien, pero nosotros no estamos acostumbrados a trabajar así. Por otro lado esto de tener que estar hablando con los familiares nos va a quitar tiempo de trabajo. (F)
- ... también hay que decir que así como estamos trabajando, somos la Maternidad del país con menor índice de mortalidad, ¿no veo para qué el cambio? (E)
- ... nos costó mucho llegar a organizar el trabajo como lo tenemos hoy, esto es empezar de nuevo y no sé para qué. (C)
- ... ya sé... ya sé que cuando se trata de nuestras hijas nosotros vamos a ir a acompañarlas al sanatorio. Ese es el sentimiento que uno tiene como padre, pero aquí estamos como médicos, y tenemos que hacer lo mejor posible. (C)
- ... bueno, hay gente que en serio no quiere dejar este edificio, así viejo como está. Algunos llevan toda su vida aquí. (D)
- ... el tema es delicado. Algunos no quieren ir a trabajar con otra gente porque ya tienen su propia forma de trabajo. (C)
- ... nosotros siempre hemos funcionado con mucha autonomía entre los servicios, y me parece que está bien que sea así. (D)
- ... eso es en lo que nunca nos hemos puesto de acuerdo, autonomía no tiene que significar no diálogo. (F)
- ... disculpen, pero donde algunos ven autonomía, otros vemos división entre médicos y enfermeras. (D)
- ... pasa que ustedes son muy jodidas (risas). (C)
- ... creo que lo que ahora urge es ver como logramos mudarnos, después vamos a tener tiempo para ver lo del modelo de atención. (C)
- ... en realidad creo que mudanza y cambio del modelo es lo mismo. (C)
- ... hay que hacerse cargo que siempre pensamos que este momento no iba a llegar. (G)
- ... pasa que tuvimos tantas idas y vueltas estos años, esto era como hacer saltos ornamentales y a la mitad de la caída te avisan que no hay agua... volvete!!! (B)
- ... lo que no logro ver es cómo organizar los tiempos para seguir trabajando mientras organizamos la mudanza. (G)
- ... (dirigiéndose al consultor)... necesitamos que nos organices para hacer este trabajo. (A)

#### Día 12 - Entrevista 6: con los Directores de la Maternidad (II)

Participantes: dos (2)

- ... la reunión de ayer provocó muchas charlas el resto del día. (F)
- ... sí, hace tiempo que no veía ese tipo de charlas. (F)
- ... ayer salió lo de la autonomía. Ese es un tema de nunca acabar. Lo cierto es que hasta hace cinco años el Director no dirigía, siempre lo hicieron los Jefes de Servicio. (C)
- ... cuesta que haya una Dirección que trabaje para dirigir, aquí siempre estuvimos llenos de Jefes. (E)
- ... también es cierto que algunos que reclaman democracia y participación, hacia adentro no admiten discusiones a lo que dicen. (C)
- ... otro tema importante, es que lo que se habló de la división entre médicos y enfermeras, es también así en la Secretaría. Fijate que todo está organizado para que funcione así. (C)

- ... lo que me pareció muy loco es que hace dos años que alguna gente esté trabajando con los del Centro para tratar de definir procesos, y nosotros recién nos vamos a poner a armar un plan ahora. (G)
- ... todo esto me hizo pensar que en estos cinco años no hemos conseguido tener un equipo que dirija juntos, al final hicimos lo mismo que los que estaban antes. (C)
- ... yo estuve pensando que sigue pasando lo mismo, queremos un Director que nos solucione problemas, pero que no tengamos que obedecer en nada. (C)
- ... también hay que dejar claro que sabemos que algunos en la reunión dijeron una cosa, pero que en realidad trabajan para que pase todo lo contrario. Hay gente que está cómoda así. (E)
- ... esto te lleva a replantearte el trabajo de Director. Siempre traté de que la gente esté tranquila, pero eso no quiere decir que uno no pueda tomar decisiones. No sé, ¿estoy diciendo una burrada? (A)

#### Días 14 y 17 – Talleres para el diagnóstico de fortalezas y debilidades:

Asisten: Directores, Jefes de Servicio y Áreas, más personal clave de la Maternidad

Participantes: veintidós (22)

Fortalezas

- Compromiso y responsabilidad. (D)
- Excelente nivel de profesionales. (B)
- Cariño y sentido de pertenencia. (D)
- A título personal las relaciones son buenas. (B)
- Bajo coyuntura de crisis se trabaja en equipo (algunas áreas tienen mayor desarrollo que otras para esto). (C)
- Satisfacción del usuario. (B)
- Reconocimiento de la población. (B)

Debilidades

- Disparidad de intereses. (C)
- Falta de espacios horizontales de gestión al interior de los Servicios. (C)
- Escasa normatización en protocolos de atención por problemas para juntarse. (C)
- Dificultades para integrar las familias por problemas en la comunicación. (F)
- Aferrados a los afectos del personal. (D)
- Temor al Cambio. (E)
- Negación a la desintegración. (C)
- Fallas en el trabajo interdisciplinario. (C)
- No se hace lo que se resuelve. (A)
- Se demora en resolver. (G)
- Se dan situaciones de faltas de consideración entre sectores. (D)
- Comunicación inadecuada a nivel de: 1) el personal; 2) las familias de los pacientes; 3) con el exterior. (F)
- Siempre estamos detrás de la demanda. (G)
- Sobrecarga de trabajo en función del tiempo existente para la mudanza. (G)

#### Días 19 y 24 – Taller para el diseño del Plan de Trabajo:

Asisten: Directores, Jefes de Servicio y Áreas, personal clave de la Maternidad, y un representante de la Secretaría de Salud.

Participantes: veinticuatro (24)

Sobre la base de las fortalezas y debilidades encontradas, y considerando: 1) el poco tiempo disponible para concretar la mudanza, y 2) la inminencia del fin de año, en el que comienza el período vacacional; se tomaron las siguientes decisiones:

1. Diseñar un Plan de Contingencia para la Mudanza que permita concretar dicho objetivo en el plazo establecido por el ejecutivo.

2. Las Prioridades para el diseño de dicho Plan, estarían puestas en:
  - La comunicación entre áreas. (F)
  - La comunicación interna con el personal. (F)
  - La comunicación con las familias de los pacientes. (F)
  - El Trabajo en Equipo. (C)
3. En el mes de marzo del año próximo se retomarán las reuniones conducentes a diseñar un Plan de Trabajo Integral

En función de lo expresado, se diseñó el Plan y se implementó, logrando la mudanza en el plazo establecido.

#### Día 25 - Entrevista 7: con los Directores de la Maternidad

Participantes: dos (2)

- ... no pensé que en tan poco tiempo íbamos a poder producir tanto. (G)
- ... nunca había visto a todo el mundo trabajando junto de esa manera. (C)
- ... la discusión sobre si se diseñaba un plan integral o uno de contingencia fue muy buena. (G)
- ... sin dudas tomar la decisión juntos le va a dar mayor fuerza. (A)
- ... veremos el año próximo si el tema de hacer sólo el de contingencia no era una vuelta para seguir igual pero con edificio nuevo. (E)
- ... hay gente que siempre le va a costar juntarse, ya es su forma de relacionarse. (D)
- ... fue bueno que "X" (la representante de la Secretaría) estuviera, dio información importante. (F)
- ... tenías razón que nosotros teníamos que coordinar la reunión, creo que la experiencia de tantos años hizo que pudiésemos decidir más rápido. (A)

#### Año 2007

#### Entrevista 8: con los Directores de la Maternidad

Participantes: dos (2)

- ... estamos teniendo muchos problemas de adaptación, todo el mundo quiere seguir trabajando como siempre. (E)
- ... hay conflictos interpersonales porque hay gente que se siente traicionada, después de tanto hablar el año pasado... (D)
- ... enfermería se está manejando muy bien con los familiares, pero el resto... (C)
- ... algunos están poniendo más esfuerzo en un trabajo interdisciplinario, pero otros se han encerrado más aún. (C)
- ... con los problemas que tenemos es como si estuvieran esperando que el tiempo los soluciones. (G)
- ... las decisiones que tomamos en la mudanza fueron perdiendo fuerza a medida que nos fuimos acomodando aquí. (A)
- ... yo quedé a cargo de la dirección en reemplazo de (X) (el antiguo director), lo nombraron a él como Sub Director, pero se sigue sin dar líneas de trabajo. (A)
- ... hay mucho desgaste y gente descreída. (B)

#### Taller para el Análisis de Problemas:

Asisten: Directores, Jefes de Servicio y Áreas, personal clave de la Maternidad

Participantes: veintidós (22)

Cinco meses más tarde de concretada la mudanza se retomó el diseño del Plan. A partir del énfasis puesto en la cantidad de problemas, que las nuevas experiencias laborales habían suscitado, y del tiempo transcurrido, se decidió hacer un nuevo diagnóstico. Para esto se utilizó la técnica de Árbol de Problemas. Cuestiones de confidencialidad de la información que emana de dicho trabajo, no me

permiten volcarlo en su totalidad. De modo que sólo comunico a continuación los “problemas raíz” encontrados y categorizados.

### Problemas Raíz

- Falta de diagnóstico y planificación para los nuevos procesos de atención de la nueva Maternidad. (C)
- Inconvenientes en la participación del servicio (X). (C)
- Resistencia al Cambio. (E)
- Integración de los saberes (diferentes miradas). (C)
- No se tuvo en cuenta la nueva estructura física, habitaciones individuales, para el trabajo que se hace. (A)
- Estrategia política para el cambio de modelo de salud. (A)
- Falta de reconocimiento de las autoridades para el estudio y cambio de los procesos. (C)
- Falta de decisión del Equipo de Salud en asumir y concretar los procesos (enfoque sistémico). (C)
- Falta de disciplina en el trabajo multidisciplinario. (C)
- Visión de procesos de atención diferentes en la nueva Maternidad. (C)
- Se resuelven problemas coyunturales emergentes y no se planifica. (A)
- No querer enfrentar una nueva situación de trabajo. (E)
- No se acepta que nos convirtiremos en algo distinto. (G)
- La falta de comunicación y el conocimiento de normas hace que directamente se niegue su existencia. (F)

### Cuadro de Categorización

Cuadro N° 3

Categorías	Frasas Codificadas
<b>A Toma de decisión</b>	<p><b>En entrevistas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ... el problema es que esta gente no fue tenida en cuenta para fijar la fecha. Fijate que la ponen cerca de fin de año, cuando hay empleados que ya se empiezan a ir de vacaciones.</li> <li>2. ... el Intendente puso la fecha. Por un lado me parece que está bien, porque si esperamos a que se pongan de acuerdo no nos mudamos más. Pero por el otro, no sé cómo se la van a arreglar.</li> <li>3. ... los Directores trabajan muchísimo, pero ellos no deciden.</li> <li>4. ... ellos deciden sin decirnos nada, y nosotros tenemos que hacer que las cosas funcionen, pero resulta que nos tiran con que no ponemos ganas.</li> <li>5. ... los que decidieron todo esto lo único que saben es que alguna vez tuvieron un hijo, que además no lo trajeron aquí.</li> <li>6. ... bueno, nosotros tampoco participamos de la decisión.</li> <li>7. ... no, es cierto, los Directores no participaron de la decisión.</li> <li>8. ... yo estuve pensando algo distinto, tendríamos que organizarnos para que la mudanza se haga más adelante.</li> <li>9. ... (dirigiéndose al consultor)... necesitamos que nos organices para hacer este trabajo.</li> <li>10. ... esto te lleva a replantearte el trabajo de Director. Siempre traté de que la gente esté tranquila, pero eso no quiere decir que uno no pueda tomar decisiones. No sé, ¿estoy diciendo una burrada?</li> <li>11. ... sin dudas tomar la decisión juntos le va a dar mayor fuerza.</li> <li>12. ... tenías razón que nosotros teníamos que coordinar la reunión, creo que la experiencia de tantos años hizo que pudiésemos decidir más rápido.</li> <li>13. ... las decisiones que tomamos en la mudanza fueron perdiendo fuerza a medida que nos fuimos acomodando aquí.</li> <li>14. ... yo quedé a cargo de la dirección en reemplazo de (X) (el antiguo director), lo nombraron a él como Sub Director, pero se sigue sin dar líneas de trabajo.</li> </ol> <p><b>En Taller sobre Fortalezas y Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>15. No se hace lo que se resuelve.</li> <li>16. Estrategia política para el cambio de modelo de salud.</li> </ol>

	<p><b>Problemas Raíz</b></p> <p>17. No se tuvo en cuenta la nueva estructura física, habitaciones individuales, para el trabajo que se hace.</p> <p>18. Se resuelven problemas coyunturales emergentes y no se planifica.</p>
<p><b>B</b> <b>Confianza</b></p>	<p><b>En entrevistas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ... están diciendo cualquier cosa, que las paredes del nuevo edificio tienen grietas, que se inunda el subsuelo.</li> <li>2. ... con los Jefes de Servicio es toda una historia, algunos ayudan y otros dicen que así las cosas no pueden andar.</li> <li>3. ... algunos Jefes de Servicio acompañan, pero otros están con muchas dudas.</li> <li>4. ... algunos Jefes no nos creen cuando le decimos que sabemos lo mismo que ellos.</li> <li>5. ... a decir verdad no sabemos en qué están pensando en la municipalidad.</li> <li>6. ... lo peor es que no tenemos asesoría técnica sobre cómo mudarnos, nos la tenemos que arreglar nosotros.</li> <li>7. Tenemos mil años de experiencia profesional todos juntos, pero ni idea de cómo se gestiona semejante cosa.</li> <li>8. ... si no nos creen, ¿cómo hacemos para dirigir?</li> <li>9. ... nosotros le decimos a la gente que los demás no son el enemigo, pero a veces uno duda.</li> <li>10. ... está bien, es cierto que esto es un despelote, pero si entre nosotros no nos ponemos de acuerdo y andamos tratando de conseguir un lugarcito solo para nosotros, las cosas van a empeorar más.</li> <li>11. ... ¿la culpa la tenemos nosotros?</li> <li>12. ... sí, pero con mejor onda che.</li> <li>13. ... tienen razón en estar molestos, pero hay cosas que no se dicen como son.</li> <li>14. ... mientras no me manden a la Villa.</li> <li>15. ... Es la primera vez que me mudo y no sé donde va a estar mi pieza... ¿tendremos pieza?</li> <li>16. ... te llamamos a vos porque nos conoces. Nos habían propuesto otra persona, pero no estamos con tiempo para estar conociendo a otro consultor.</li> <li>17. ... ¿yyy? ¿cómo te fue con los de la Secretaría?</li> <li>18. ... che, no empezamos de nuevo. Estuve pensando que tenemos que no sacamos nada poniendo la pelota afuera.</li> <li>19. ... pasa que tuvimos tantas idas y vueltas estos años, esto era como hacer saltos ornamentales y a la mitad de la caída te avisan que no hay agua... volvete!!!</li> <li>20. ... hay mucho desgaste y gente descreída.</li> </ol> <p><b>En Taller sobre Fortalezas y Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>21. Excelente nivel de profesionales.</li> <li>22. A título personal las relaciones son buenas.</li> <li>23. Satisfacción del usuario.</li> <li>24. Reconocimiento de la población.</li> </ol>
<p><b>C</b> <b>Cultura</b></p>	<p><b>En entrevistas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ... mirá, hay áreas que hacen lo mismo. En los últimos dos años estuvieron haciendo reuniones para ver como se hace para tener por los menos procesos comunes. Pero la verdad es que no sirvieron de muchos. Piensan muy distinto, no sé qué pasa...</li> <li>2. ... no te conté lo del parrillero. En el edificio de ahora tienen un parrillero que lo usan los médicos de guardia. La vez pasada en una reunión con el arquitecto, después que le mostraron unas ideas generales, lo primero que le preguntaron fue dónde iba a estar el parrillero. Cuando el otro le dijo que no había espacio para eso se armó... estuvimos casi una hora hablando del parrillero.</li> <li>3. ... hay enfermeras que están pidiendo traslado a otros hospitales porque no se quieren mudar. Es increíble, se quieren ir a otro lado, porque no se quieren ir de acá. No entendemos nada.</li> <li>4. ... hay profesionales que hace años ya que están trabajando con la gente del otro Centro para ver cómo trabajar juntos, pero no funciona. Ellos quieren que todo se haga como ellos trabajan y nosotros somos muy distinto. Ellos trabajan en determinados turnos y cierran, nosotros siempre estamos abiertos. No congeniamos...</li> <li>5. ... lo que a mí me parece es que nosotros nunca trabajamos juntos, y ahora juntarnos nos cuesta.</li> <li>6. ... ¿no te comentaron del cambio de modelo de atención? La Maternidad nueva va a</li> </ol>

	<p>tener habitaciones dobles, con baño incluido y vamos a pasar a un modelo de familiar acompañante. No va a haber más horarios de visitas fijo, siempre alguien va a poder estar con la mamá, incluso a la noche. Eso cambia toda la forma de trabajo y hay muchos que no quieren.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. ... ese modelo plantea un trabajo más interdisciplinario, todo lo contrario de cómo se trabaja desde siempre.</li> <li>8. ... de hecho en la misma Secretaría sigue siendo un debate el nuevo modelo de atención.</li> <li>9. ... ahora hay que mudarse, después vemos el tema del cambio de modelo.</li> <li>10. ... ah, te comentaron del cambio de modelo de atención.</li> <li>11. ... nos costó mucho llegar a organizar el trabajo como lo tenemos hoy, esto es empezar de nuevo y no sé para qué.</li> <li>12. ... ya sé... ya sé que cuando se trata de nuestras hijas nosotros vamos a ir a acompañarlas al sanatorio. Ese es el sentimiento que uno tiene como padre, pero aquí estamos como médicos, y tenemos que hacer lo mejor posible.</li> <li>13. ... el tema es delicado. Algunos no quieren ir a trabajar con otra gente porque ya tienen su propia forma de trabajo.</li> <li>14. ... pasa que ustedes son muy jodidas (risas).</li> <li>15. ... creo que lo que ahora urge es ver como logramos mudarnos, después vamos a tener tiempo para ver lo del modelo de atención.</li> <li>16. ... en realidad creo que mudanza y cambio del modelo es lo mismo.</li> <li>17. ... ayer salió lo de la autonomía. Ese es un tema de nunca acabar. Lo cierto es que hasta hace cinco años el Director no dirigía, siempre lo hicieron los Jefes de Servicio.</li> <li>18. ... también es cierto que algunos que reclaman democracia y participación, hacia adentro no admiten discusiones a lo que dicen.</li> <li>19. ... otro tema importante, es que lo que se habló de la división entre médicos y enfermeras, es también así en la Secretaría. Fijate que todo está organizado para que funcione así.</li> <li>20. ... todo esto me hizo pensar que en estos cinco años no hemos conseguido tener un equipo que dirija juntos, al final hicimos lo mismo que los que estaban antes.</li> <li>21. ... yo estuve pensando que sigue pasando lo mismo, queremos un Director que nos solucione problemas, pero que no tengamos que obedecer en nada.</li> <li>22. ... nunca había visto a todo el mundo trabajando junto de esa manera.</li> <li>23. ... enfermería se está manejando muy bien con los familiares, pero el resto...</li> <li>24. ... algunos están poniendo más esfuerzo en un trabajo interdisciplinario, pero otros se han encerrado más aún.</li> </ol>
	<p><b>En Taller sobre Fortalezas y Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>25. Bajo coyuntura de crisis se trabaja en equipo (algunas áreas tiene mayor desarrollo que otras para esto).</li> <li>26. Disparidad de intereses.</li> <li>27. Falta de espacios horizontales de gestión al interior de los Servicios.</li> <li>28. Escasa normatización en protocolos de atención por problemas para juntarse.</li> <li>29. Negación a la desintegración.</li> <li>30. Fallas en el trabajo interdisciplinario.</li> </ol>
	<p><b>Prioridades para el Plan de Contingencia de la Mudanza</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>31. El Trabajo en Equipo.</li> </ol>
	<p><b>Problemas Raíz</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>32. Falta de diagnóstico y planificación para los nuevos procesos de atención de la nueva Maternidad.</li> <li>33. Inconvenientes en la participación del servicio (X).</li> <li>34. Integración de los saberes (diferentes miradas).</li> <li>35. Falta de reconocimiento de las autoridades para el estudio y cambio de los procesos.</li> <li>36. Falta de decisión del Equipo de Salud en asumir y concretar los procesos (enfoque sistémico).</li> <li>37. Falta de disciplina en el trabajo multidisciplinario.</li> <li>38. Visión de procesos de atención diferentes en la nueva Maternidad.</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>D</b> <b>Valores</b></p>	<p><b>En entrevistas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ... lejos de ponerse contentos, cuando se confirmó que nos mudábamos empezaron todos los problemas.</li> <li>2. ... es muy angustiante, parece que a nadie le importa que vamos a tener una Maternidad mejor.</li> <li>3. ... encima desde la Secretaría te dicen que nosotros no le ponemos ganas.</li> <li>4. ... lo primero que hay que entender acá, es que todo esto es una falta de respecto.</li> <li>5. ... no, me refiero a que si no hay lugar hay que pensar cómo hacemos todos juntos, y no estar hablando por su lado con el arquitecto.</li> <li>6. ... yo no vine a esta reunión para que me acuse de que pongo palos en la rueda.</li> <li>7. ... no se trata de sacar la pelota de encima, el trato que nos están dando es autoritario.</li> <li>8. ... bueno, hay gente que en serio no quiere dejar este edificio, así viejo como está. Algunos llevan toda su vida aquí.</li> <li>9. ... nosotros siempre hemos funcionado con mucha autonomía entre los servicios, y me parece que está bien que sea así.</li> <li>10. ... disculpen, pero donde algunos ven autonomía, otros vemos división entre médicos y enfermeras.</li> <li>11. ... hay gente que siempre le va a costar juntarse, ya es su forma de relacionarse.</li> <li>12. ... hay conflictos interpersonales porque hay gente que se siente traicionada, después de tanto hablar el año pasado...</li> </ol>
	<p><b>En Taller sobre Fortalezas y Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Compromiso y responsabilidad.</li> <li>14. Cariño y sentido de pertenencia.</li> <li>15. Aferrados a los afectos del personal.</li> <li>16. Se dan situaciones de faltas de consideración entre sectores.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>E</b> <b>Cambio</b></p>	<p><b>En entrevistas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ... están con muchos problemas, desde que les confirmaron que se mudan hay gente que se quiere ir.</li> <li>2. ... te comento que además es casi seguro que no entran todos en los dos pisos. Estuve viendo los planos y estoy seguro que no entran.</li> <li>3. ... y, se van a tener que ubicar en otros pisos.</li> <li>4. ... no estamos seguros si nosotros vamos a seguir como Directores. No sabemos si vamos a seguir como Maternidad autónoma, o si vamos a pasar bajo la dirección del otro Centro al cual nos mudamos.</li> <li>5. ... no sabemos, todavía no está definido si Personal, Administración, la Central de Materiales y Farmacia van a seguir siendo nuestras.</li> <li>6. ... por eso te llamamos, necesitamos que nos ayudes a ordenarnos.</li> <li>7. ... hay gente que ni siquiera sabe dónde va a trabajar.</li> <li>8. ... a mí me jode que me digan que tenemos que hacer algo, pero que nadie te diga cómo hacerlo.</li> <li>9. ... ¿y por qué tenemos que perder compañeros, porque a un genio se le ocurrió?</li> <li>10. ... está por verse cómo va a ser la estructura, estamos casi seguros que van a seguir los Directores a cargo, pero aún se tiene que definir.</li> <li>11. ... estamos viendo el tema de los espacios con arquitectura, pero es posible que algunas áreas se tengan que ir a otros pisos, no es posible ceder otro piso a la Maternidad.</li> <li>12. ... es posible que algunas áreas se fusionen con las del Centro.</li> <li>13. ... a mí cuesta que se me vaya el enojo. Sé que vamos a tener una Maternidad mejor, pero la forma cómo estamos haciendo las cosas me molesta.</li> <li>14. ... podemos seguir puteando o ver cómo hacemos, ¿para eso estamos aquí, no?</li> <li>15. ... también hay que decir que así como estamos trabajando, somos la Maternidad del país con menor índice de mortalidad, ¿no veo para qué el cambio?</li> <li>16. ... cuesta que haya una Dirección que trabaje para dirigir, aquí siempre estuvimos llenos de Jefes.</li> <li>17. ... también hay que dejar claro que sabemos que algunos en la reunión dijeron una cosa, pero que en realidad trabajan para que pase todo lo contrario. Hay gente que está cómoda así.</li> <li>18. ... veremos el año próximo si el tema de hacer sólo el de contingencia no era una vuelta para seguir igual pero con edificio nuevo.</li> <li>19. ... estamos teniendo muchos problemas de adaptación, todo el mundo quiere seguir</li> </ol>

	trabajando como siempre.
	<b>En Taller sobre Fortalezas y Debilidades:</b> 20. Temor al Cambio.
	<b>Problemas Raíz</b> 21. Resistencia al Cambio. 22. No querer enfrentar una nueva situación de trabajo.
<b>F</b> <b>Comunicación</b>	<b>En entrevistas:</b> 1. ... pasa que acá las cosas se bajan, no se dialogan. 2. ... necesitamos ordenarnos, poder hablar de alguna forma con la gente para que vean que no sabemos nada que ellos no sepan. 3. ... ni a nuestro Director le dicen cómo son las cosas. 4. ... nos comentaron que la reunión en la Maternidad estuvo brava. 5. ... esa es la otra cuestión, jamás se hizo una reunión para debatir el tema, sencillamente se les bajó que iba a ser así. 6. ... supongo que esos temas los comunicarán en breve. 7. ... sí, mejor onda, solo quiero que me aclaren si nos mudamos a un barrio rico o a un barrio pobre (risas). 8. ... el modelo está bien, pero nosotros no estamos acostumbrados a trabajar así. Por otro lado esto de tener que estar hablando con los familiares nos va a quitar tiempo de trabajo. 9. ... eso es en lo que nunca nos hemos puesto de acuerdo, autonomía no tiene que significar no diálogo. 10. ... la reunión de ayer provocó muchas charlas el resto del día. 11. ... sí, hace tiempo que no veía ese tipo de charlas. 12. ... fue bueno que "X" (la representante de la Secretaría) estuviera, dio información importante.
	<b>En Taller sobre Fortalezas y Debilidades:</b> 13. Dificultades para integrar las familias por problemas en la comunicación. 14. Comunicación inadecuada a nivel de: 1) el personal; 2) las familias de los pacientes; 3) Con el exterior.
	<b>Prioridades para el Plan de Contingencia de la Mudanza</b> 15. La comunicación entre áreas. 16. La comunicación interna con el personal. 17. La comunicación con las familias de los pacientes.
	<b>Problemas Raíz</b> 18. La falta de comunicación y el conocimiento de normas hace que directamente se niegue su existencia.
<b>G</b> <b>Tiempo</b>	<b>En entrevistas:</b> 1. ... yo diría que necesitamos que nos ayudes a pasar el verano (risas). 2. ... es que si no ponemos orden no vamos a llegar al plazo que nos dieron. 3. ... puede ser que nos juntamos poco, pero trabajo doce horas al día, ¿cuándo querés que nos juntemos). 4. ... lo que están poniendo en riesgo es el servicio a la ciudad. ¿Todavía no se dieron cuenta que para mudarnos vamos a tener que cerrar, cuanto nos lleva eso? 5. ... lo cierto es que no podemos hacer todo lo que hay que hacer en el plazo que nos dieron. 6. ... mis gente me dicen que apenas tienen tiempo para hacer lo que hace con el trabajo que hay, ¿cómo se hace? 7. ... creo que la tenemos que seguir en otra reunión, tengo pacientes... 8. ... es más, a esta altura del año es un dolor de cabeza. 9. ... hay dos temas, uno es cómo lograr la mudanza en los plazos que nos dieron. 10. ... en realidad nosotros necesitamos tiempo para poder definir algunas cuestiones. 11. ... sí, ese ha sido un problema. El proyecto a lo largo de estos años tuvo tres coordinadores que se fueron yendo a otras funciones, en este momento nosotros recién nos estamos haciendo cargo. Justo llegamos cuando casi no tenemos tiempo. 12. ... creemos que hay que hacer un plan para lograr mudarse. 13. ... hay que hacerse cargo que siempre pensamos que este momento no iba a llegar. 14. ... lo que no logro ver es cómo organizar los tiempos para seguir trabajando mientras

	<p>organizamos la mudanza.</p> <p>15. ... lo que me pareció muy loco es que hace dos años que alguna gente esté trabajando con los del Centro para tratar de definir procesos, y nosotros recién nos vamos a poner a armar un plan ahora.</p> <p>16. ... no pensé que en tan poco tiempo íbamos a poder producir tanto.</p> <p>17. ... la discusión sobre si se diseñaba un plan integral o uno de contingencia fue muy buena.</p> <p>18. ... con los problemas que tenemos es como si estuvieran esperando que el tiempo los soluciones.</p>
	<p><b>En Taller sobre Fortalezas y Debilidades:</b></p> <p>19. Se demora en resolver.</p> <p>20. Siempre estamos detrás de la demanda.</p> <p>21. Sobrecarga de trabaja en función del tiempo existente para la mudanza.</p>
	<p><b>Problemas Raíz</b></p> <p>22. No se acepta que nos convirtiremos en algo distinto.</p>

### Caso: La Fábrica

Como se desarrollará en detalle (Parte 3 – Capítulo 1), antes de comenzar con un trabajo efectivo, realicé una serie de acercamientos, que si bien fueron de gran utilidad para todo lo que siguió, no terminaron instituyéndose en entrevistas formales. No obstante, por el hecho de tener valor diagnóstico, señalo y categorizo los principales emergentes de esas reuniones.

#### Año: 2003 (septiembre)

- Existía una clara preocupación del sistema de liderazgo por tener un sistema de seguridad eficiente. (H)
- El método de seguridad existente no era cumplido fielmente. (H)
- Existía un fuerte énfasis en la capacitación de los miembros de la organización en todo lo relativo a la Seguridad en el Trabajo. (H)
- Existía un bajo nivel de colaboración de parte de los empleados. (H)
- Habían aumentado los robos de herramientas. (D)
- El Gte. de la Planta no participó en ninguna de las dos reuniones. (F)

#### Año: 2004 (abril)

- Se insistía en el tema de la seguridad laboral. (H)
- Se plantearon problemas sindicales importantes que podían devenir en paros del personal. (B)
- Se señalaba un clima de desconfianza en aumento en la organización. (B)
- El Gte. de RRHH participó por primera vez descalificando las voces de sus colegas. (B)
- El Gte. de la Planta no participó de la reunión. (F)

#### Año: 2005 (noviembre)

##### 1° reunión

- Existencia de fuertes conflictos gremiales. (B)
- Cambio del Gte. de la Planta. (A)
- Cambio del Gte. de RRHH. (A)
- Se realizó una capacitación sobre el tema de seguridad que fracasó. (H)

##### 2° reunión

- El nuevo Gte. de Planta participó y condujo la reunión. (A)
- Se decidió realizar un diagnóstico, para posteriormente diseñar un Plan de Trabajo. (A)
- ... no hay tiempo para mayores dilaciones, tenemos que establecer un plan de trabajo que nos saque de donde estamos (comentario del Gte. de la Planta). (A)

## Trabajo Desarrollado

Entre el 7 de noviembre y el 21 de diciembre de 2005 (44 días), se desarrollaron:

- Cinco entrevistas: dos con el Gte. de la Planta; una con el Gte. de RRHH; y dos con el equipo gerencial (siete personas).
- Cinco talleres diagnósticos con la participación de gerentes, jefes, supervisores, y personal sin cargo jerárquico, que fue seleccionado por su experiencia y conocimientos. La participación fue por invitación y no tenía una modalidad obligatoria. Las jornadas fueron de día completo.  
Composición:
  - Gerentes: 7
  - Jefes: 24
  - Supervisores: 41
  - Personal sin cargos jerárquicos: 50
  - Total: 122 personas
  - Sobre un total de 450 empleados, este número representa el 27,11% de la población.
- Un taller de elaboración de la información y redacción del informe final. La jornada fue de día completo.  
Composición:
  - Gerentes: 7
  - Secretarios de los Talleres: 10
  - Total: 17 personas

A continuación se presenta, categorizada, la información de las entrevistas y de las conclusiones de los talleres:

### Entrevista 1: Con el Gte. de la Planta

Participantes: uno (1)

- ... la historia de la fábrica es larga y vieja, como su gente. El problema es que llegamos a niveles de ineficiencia terribles. (H)
- ... tal vez el mayor problema es que no se quiso ver que había problemas y no se hizo nada. (A)
- ... el Gte. anterior era un buen hombre, yo aprendí mucho de él, pero no pudo salirse de su esquema. (E)
- ... hace años que no cumplimos con los objetivos anuales. (H)
- ... la gente está muy sentida con nosotros, saben que en otras épocas esto funcionaba bien. (B)
- ... este hombre (por el Gte. anterior) siempre se comportó como si fuera un padre. (C)
- ... le fueron perdiendo confianza. (B)
- ... el que usted estuviera reuniéndose con Gtes. y Jefes hizo que hubiera todo tipo de comentarios, de los más disparatados. (B)
- ... hace años que no se habla bien con la gente. (F)
- ... de una u otra manera siempre se impedía el trabajo en equipo. (D)
- ... pasa que hay un grupo de gente muy antigua que piensa que lo sabe todo. (D)
- ... por más que criticamos, a todos nos gusta eso de ser "El Jefe". (C)
- ... hay que hacer un plan, pero que sea participativo. (D)
- ... hay una decisión muy fuerte de invertir. (A)
- ... tenemos que profesionalizar la Empresa y cambiar la mentalidad de la gente. (C)
- ... el tema con los gremios va a seguir durante un tiempo, pero están perdiendo fuerza entre la gente. (B)
- ... esto siempre fue como una familia, pero ahora está peleada. (D)
- ... hay muchos problemas con los tiempos de trabajo, nada se entrega en tiempo. (G)
- ... por momentos pienso que no hay capacidad para poder abarcar más de una cosa, hay Jefes que falla en eso. (G)

## Entrevista 2: Con el Equipo Gerencial

Participantes: siete (7)

- ... algunos de nosotros nunca trabajamos juntos, es bueno esto de hacer el diagnóstico en forma participativa. (B)
- ... considerando lo individualista que somos, va a ser casi un milagro. (D)
- ... ¿no es que somos una familia? (risas) (D)
- ... sí como los Campanelli. (más risas) (D)
- ... lo que yo me pregunto es si nos vamos a poder poner de acuerdo, tenemos necesidades muy distintas para hacer bien el trabajo. (H)
- ... pasa que antes (X) (por el anterior Gte. de Planta), era el que solucionaba todo, tenemos que aprender nosotros a dialogar para solucionar las cosas. (F)
- ... bueno, hace tiempo que no solucionaba todo. (H)
- ... el diagnóstico va a salir de terror, pero bueno. (B)
- ... está bien, pero el tipo se puso sobre las espaldas, ¿cuántas veces la Fábrica? (H)
- ... no se trata de si lo queríamos o no, se trata de que perdimos el rumbo. (B)
- ... no hagamos como el gremio, no jodamos con buscar culpables. (B)
- ... tenemos que terminar de entender que esto es una sola fábrica, si no planificamos juntos las cosas nunca van a salir bien. (E)
- ... yo creo que tal vez algunos nos tengan miedo, pero respeto “cero”. (B)
- ... lo que hay que tener claro es que si no logramos cumplir los objetivos, los accionistas van a ser el problema menor, la gente volvió al trabajo porque vio una esperanza. (B)
- ... creo que tenemos que aprender a hablar con los operarios, ¿cuándo les explicamos algo? (F)
- ... a la gente la ayudamos, no vengan con que todo lo hacemos mal. (H)
- ... la ayudamos, hasta hacemos las cosas por ellos, pero no le explicamos. (F)
- ... nosotros hacemos lo mismo que hacían con nosotros, bajamos línea y nada más. (F)
- ... hay muchos problemas para coordinar los plazos de producción. (G)
- ... no hay problemas con los plazos, sencillamente es imposible con todos los problemas operativos que tenemos. (G)
- ... a veces veo como trabaja la gente y parecen empleados públicos, una cosa por vez. (G)
- ... acá todo el mundo la juega del Súper Jefe, pero lo cierto es que se pudrió todo, hay que dejarse de joder con tanto orgullo. (D)
- ... ¿cómo se hace el diagnóstico? (A)

## Entrevista 3: Con el nuevo Gte. de RRHH

Participantes: uno (1)

- ... lo primero que le aclaro es que yo soy un tipo de fierros, pero como hacía falta le puse el cuerpo a esto. (D)
- ... trabajo aquí desde que era joven, la mayoría en algún momento o fue Jefe mío o yo Jefe de ellos. (B)
- ... aquí tenemos familias enteras trabajando, abuelos, hijos, nietos, sobrinos... es un lío. (D)
- ... mire, están todos ansiosos, y sorprendidos. No me creen que vamos a ver como salimos de esto juntos. (B)
- ... es que la gente no nos cree. Tienen esperanzas, pero no te creen. (B)
- ... además circula mucha basura por los pasillos. (F)
- ... tengo mucho respeto por (X) (el nuevo Gte. de Planta), había que agarrar en este momento. (B)
- ... no tenga duda que yo le doy para adelante con esto del diagnóstico, pero necesito ayuda. (A)

- ... (X) (el nuevo Gte. de Planta), me dijo que tengo que hacer algún curso de RRHH... tendré que aprender. (E)
- ... los muchachos están acostumbrados a un trabajo duro... por eso son duros. (C)
- ... acá tengo un equipito chico, ¿usted qué cree que necesito para que hagamos todo esto? (E)
- ... el kilombo lo paramos por los afectos, por nada más. Las peleas fueron tan feas que los que más o menos nos llevamos bien con todos pudimos parar esto. (D)
- ... (X) (el anterior Gte. de Planta) me enseñó todo lo que sé, yo le debo mucho, pero se emperrió en hacer como él quería, los muchachos les decía, pero... (A)

#### Entrevista 4: Con el Gte de la Planta

Participantes: uno (1)

- ... me contaron que al principio la reunión con los Gtes. estuvo tensa. (F)
- ... por eso llegué tarde, preferí que se descarguen un poco antes que yo llegara, vienen con mucho encima. (A)
- ... ¿cómo sería la mejor manera de comunicar a la gente lo que vamos a hacer? (F)
- ... quiero darle participación a los Jefes viejos para que se involucren en esto. (A)
- ... esto tiene que ser un proyecto de todos, sino no va a funcionar. (D)
- ... sé que el diagnóstico va a salir muy mal, no es eso lo que me preocupa, quiero que podamos mostrar que vamos en serio. (E)
- ... es difícil, por un lado no quiero apurar a la gente, pero el nuevo Grupo está poniendo plazos muy exigentes. (G)
- ... ya me plantearon que si hacemos bien las cosas este año, tenemos muchas posibilidades de inversiones fuertes. (H)
- ... vamos a tener que adquirir training para resolver más en menos tiempo. (G)
- ... lo más difícil es lo que más me anima, hay que arreglar las cosas ahora y al mismo tiempo estar pensando de aquí a varios años. (G)
- ... usted coordine tranquilo las reuniones, pero yo quiero estar al lado suyo, hay que cambiarle la cara a esta gerencia. (A)
- ... sé que el equipo (por los gerentes) tiene deficiencias, pero han puesto mucho en estos meses, tengo que tratar de no perder a nadie. (D)
- ... ni bien terminemos el diagnóstico tenemos que empezar con la capacitación, tengo que aprovechar este año, porque si tenemos inversiones voy a necesitar gerentes y jefes de buen nivel. (E)
- ... estuve hablando con el vicepresidente y va a venir para el comienzo de las capacitaciones, va a ser una señal. (B)
- ... a partir de mañana vamos a comenzar con las reuniones del equipo de gerentes que vamos a hacer todos los jueves. Me gustaría que el primer tema sea terminar de organizar las reuniones para el diagnóstico. (C)

#### Entrevista 5: Con el Equipo Gerencial

Participantes: siete (7)

- ... dama, caballeros, damos comienzo a algo que va a ser nuestra forma de trabajar en equipo. (C)
- ... tenemos algunas sugerencias a la propuesta que usted (el consultor) hizo para comunicar a la gente el comienzo de las reuniones. (F)
- ... me parece bien, pero tenemos que decir todos lo mismo. (F)
- ... mejor que esté escrito, para evitar que nos contradigamos. (F)
- ... nosotros le damos una mano a RRHH para el café. (D)
- ... la gente más grande está bastante nerviosa. (B)

- ... creo que ustedes deben decirle a la gente que este es un trabajo más, como cualquier otro va a llevar su tiempo. (G)
- ... mejor que no nos lleve el tiempo que solemos tomarnos (risas). (G)
- ... tienen miedo que el diagnóstico salga mal y eso se aproveche para hacer despidos. (B)
- ... si fuera así a los primero que echan es a nosotros (risas). (B)
- ... lo peor que se puede hacer es salir a discutir sobre despidos. Trabajemos tranquilos y con el tiempo van a ver que no hay nada raro. (G)
- ... tenemos que explicar que lo que cuenta no son los cargos o la antigüedad, sino lo que pensamos de las cosas. (D)
- ... es cómico, los del gremio dicen que para qué hacer participar a la gente, que eso es una manipulación. (D)
- ... pasa que si solucionamos las cosas después que van a decir. (H)
- ... sugiero que no abramos un frente que la misma gente cerró con el convenio. Guárdense la bronca y trabajemos. (A)
- ... algo así como deja que ladren Sancho (risas). (F)
- ... la información de los talleres, ¿la podemos ir mostrando? (F)
- ... no tenemos una sala para después presentar el informe a todos juntos, hay que alquilar... (A)
- ... ni bien terminemos el diagnóstico, vamos a comenzar los cursos, el vicepresidente nos va a visitar. (B)
- ... el plan lo vamos a empezar a trabajar después de mi viaje, así tengo toda la información que necesito. (A)
- ... quiero que de mucha participación a los Jefes más antiguos, aunque cueste, es importante contar con el apoyo... (B)

### Talleres Diagnósticos

Participantes: ciento veintidós (122)

Dispositivo de Trabajo:

- Se realizaron cinco talleres.
- Cada taller tuvo entre 20 y 25 integrantes.
- Se utilizó la metodología de la Matriz FODA.
- La información obtenida de la Matriz, fue posteriormente categorizada siguiendo una metodología deductiva en cuatro categorías (Estrategia, Estructura, Liderazgo Requerido, Recursos Humanos).
- Se nombraron dos secretarios por cada taller. Los gerentes no podían ejercer ese rol. Los secretarios fueron los responsables en presentar los informes, usando una herramienta administrativa provista para tal fin.

### Taller de Elaboración

- Se realizó un Taller de Elaboración.
- Del taller participaron 17 personas (Gtes. y Secretarios de los Talleres).
- Se elaboró la información y se produjo una síntesis final.

A continuación se presenta, categorizada, la información final obtenida del dispositivo de trabajo. Esta información fue utilizada para el diseño del Plan de Trabajo (realizado en febrero del 2006). Tanto la información del diagnóstico como el Plan, fue presentado a todo el personal entre los meses de marzo y abril del 2006.

Cuadro N° 4

Dimensión - Estrategia (Fortalezas)	
1.	El personal posee interés en el futuro de la Empresa. (G)
2.	El personal posee claridad sobre sus funciones específicas. (H)

Cuadro N° 5

Dimensión - Estrategia (Debilidades)
1. El cumplimiento de lo planificado se presenta con puntos de incertidumbre. (B)
2. Existen problemas en la comunicación de los proyectos. (F)
3. Existen opiniones críticas sobre como los cambios son planificados y sobre su utilidad. (E)
4. La confianza en el futuro presenta obstáculos. (B)
5. Existen dudas sobre la preparación de la Empresa para el futuro. (H)

Cuadro N° 6

Dimensión - Estructura (Fortalezas)
1. Las pautas básicas de funcionamiento, que permiten la labor diaria, son conocidas y utilizadas. (H)

Cuadro N° 7

Dimensión - Estructura (Debilidades)
1. Se presentan dificultades en el uso de las normas. (H)
2. Se presentan dificultades en el respeto entre sectores. (D)
3. Se tienen ideas muy dispares de lo que ocurre en la Empresa. (C)
4. El reconocimiento de los esfuerzos por un trabajo de calidad presenta obstáculos. (H)
5. Las condiciones de seguridad física de la Empresa presentan críticas. (B)
6. Se presentan obstáculos en lo relacionado a los recursos necesarios para hacer bien el trabajo. (H)
7. Existen inconvenientes en la transmisión de las normas. (F)

Cuadro N° 8

Dimensión - Liderazgo Requerido (Fortalezas)
1. En general, los líderes aportan guías para la tarea cotidiana. (H)
2. Los líderes ayudan al personal a realizar sus tareas. (H)
3. Los líderes se comprometen con el personal. (D)
4. Se fomenta la confianza. (B)

Cuadro N° 9

Dimensión - Liderazgo Requerido (Debilidades)
1. Existen diferentes percepciones de los niveles de colaboración y respeto entre los sectores. (D)
2. Existe una cierta incertidumbre en la relación planificación/acción. (H)
3. La toma de decisiones se encuentra afectada. (A)
4. Se considera que no se recibe la capacitación suficiente para el puesto. (H)
5. Se presentan obstáculos en la tarea de evaluación del desempeño. (H)
6. La estructura de liderazgo no se siente reconocida en forma adecuada. (B)
7. Se considera que no se posee la cantidad suficientes de personas para hacer un trabajo efectivo. (H)
8. No es parte de la cultura organizacional la solicitud de opiniones al personal. (F)
9. Se detectan algunos obstáculos en la guía que los líderes deben ofrecer al personal y en el acompañamiento de los mismos. (C)
10. Se presentan problemas en la provisión de información. (F)
11. La confianza se encuentra afectada. (B)

Cuadro N° 10

Dimensión – Recursos Humanos (Fortalezas)
1. Se posee una buena visión de los niveles de ayuda entre compañeros del mismo sector. (B)
2. Los miembros de la Organización poseen claridad sobre la importancia de las responsabilidades de sus funciones. (H)
3. Se considera que se posee la información importante para hacer el trabajo cotidiano. (H)
4. Las personas consideran que sus conocimientos y experiencias sirven para ocupar otros roles laborales. (B)
5. Las personas se sienten preparadas para el futuro. (B)

Cuadro N° 11

Dimensión – Recursos Humanos (Debilidades)
1. Existen inconvenientes en la percepción de los niveles de colaboración entre sectores. (C)

2. La autonomía del personal presenta obstáculos. (H)
3. Los niveles de satisfacción en el trabajo se encuentran comprometidos. (H)
4. Se considera que no se recibe la capacitación suficiente para el puesto. (H)
5. Se presentan obstáculos en la evaluación del desempeño. (H)
6. Los miembros de la Organización consideran que sus conocimientos y habilidades no son adecuadamente utilizados. (H)
7. El personal no se siente reconocido en forma adecuada. (C)
8. Se detecta una situación de fuerte incertidumbre general. (B)
9. El personal tiene una mirada crítica sobre el cuidado que se brinda a las personas. (B)
10. Existen obstáculos en el cumplimiento de las normas (en general). (H)
11. El personal no se siente consultado para mejorar las cosas. (F)
12. El personal no se siente escuchado, ni consultado. (F)
13. Existe una muy baja credibilidad en la información que la Empresa suministra. (B)
14. Las personas no se sienten tenidas en cuenta al momento de los cambios. (E)
15. Las personas poseen una imagen de poca flexibilidad frente a los cambios. (E)

#### Reuniones de información al personal

- Entres los meses de marzo y abril de 2006 se realizaron ocho reuniones de presentación del Diagnóstico y el Plan de Trabajo.
- Las presentaciones tuvieron una modalidad de participación voluntaria.
- Participó el 90% del personal, aproximadamente 405 personas.
- En las reuniones, las preguntas y los aportes realizados por el personal, estaban en su mayor parte orientadas a tres temáticas que son expuestas y categorizadas a continuación:
  - Malestar por no poder hacer bien el trabajo. (H)
  - Ideas sobre cómo mejorar el trabajo. (H)
  - Consultas sobre cómo se haría para salir adelante. (H)

#### Actividades de Capacitación

En abril del 2006 se comenzó con un programa de capacitación para Gtes. y Jefes. Con ellos se llevó adelante un trabajo de profundización sobre los resultados obtenidos en los talleres y de puesta en discusión toda la información. Durante estas actividades se pudieron determinar tres Producciones o Prácticas culturales propias de la Fábrica que se basaron en valores muy concretos. Por considerarla muy significativa, esta información es categorizada.

- El nivel jerárquico se corresponde con la antigüedad (hay que empezar de abajo). “Por lo tanto los Jefes deben ser toda gente con mucha antigüedad, nadie de afuera puede llegar para ser Jefe”.  
Valor determinante: Culto\* por la antigüedad y trayectoria. (D)
- El que sabe es el Jefe. Es decir, “al Jefe no se le discute”.  
Valor determinante: Obediencia (D)
- Cada Jefe cuida su rancho. “Lo que implica una visión segmentaria de la realidad organizacional”.  
Valor determinante: Individualismo (D)

#### **Cuadro de Categorización**

Cuadro N° 12

<b>Categorías</b>	<b>Frases Codificadas</b>
A Toma de decisión	<p><b>Reuniones previas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio del Gte. de la Planta.</li> <li>2. Cambio del Gte. de RRHH.</li> <li>3. El nuevo Gte. de Planta participó y condujo la reunión.</li> <li>4. Se decidió realizar un diagnóstico, para posteriormente diseñar un Plan de Trabajo.</li> </ol> <p><b>Entrevistas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. ... no hay tiempo para mayores dilaciones, tenemos que establecer un plan de trabajo que nos saque de donde estamos (comentario del Gte. de la Planta).</li> <li>6. ... tal vez el mayor problema es que no se quiso ver que había problemas y no se</li> </ol>

	<p>hizo nada.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. ... hay una decisión muy fuerte de invertir.</li> <li>8. ... ¿cómo se hace el diagnóstico?</li> <li>9. ... no tenga duda que yo le doy para adelante con esto del diagnóstico, pero necesito ayuda.</li> <li>10. ... (X) (el anterior Gte. de Planta) me enseñó todo lo que sé, yo le debo mucho, pero se emperro en hacer como el quería, los muchachos les decía, pero...</li> <li>11. ... por eso llegué tarde, preferí que se descarguen un poco antes que yo llegara, vienen con mucho encima.</li> <li>12. ... quiero darle participación a los Jefes viejos para que se involucren en esto.</li> <li>13. ... usted coordine tranquilo las reuniones, pero yo quiero estar al lado suyo, hay que cambiarle la cara a esta gerencia.</li> <li>14. ... sugiero que no abramos un frente que la misma gente cerró con el convenio. Guárdense la bronca y trabajemos.</li> <li>15. ... no tenemos una sala para después presentar el informe a todos juntos, hay que alquilar...</li> <li>16. ... el plan lo vamos a empezar a trabajar después de mi viaje, así tengo toda la información que necesito.</li> </ol> <p><b>Información del Diagnóstico</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>17. La toma de decisiones se encuentra afectada.</li> </ol>
<p style="text-align: center;">B Confianza</p>	<p><b>Reuniones previas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se plantearon problemas sindicales importantes que podían devenir en paros del personal.</li> <li>2. Se señalaba un clima de desconfianza en aumento en la organización.</li> <li>3. El Gte. de RRHH participó por primera vez descalificando las voces de sus colegas.</li> <li>4. Existencia de fuertes conflictos gremiales.</li> </ol> <p><b>Entrevistas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. ... la gente está muy sentida con nosotros, saben que en otras épocas esto funcionaba bien.</li> <li>6. ... le fueron perdiendo confianza.</li> <li>7. ... el que usted estuviera reuniéndose con Gtes. y Jefes hizo que hubiera todo tipo de comentarios, de los más disparatados.</li> <li>8. ... el tema con los gremios va a seguir durante un tiempo, pero están perdiendo fuerza entre la gente.</li> <li>9. ... algunos de nosotros nunca trabajamos juntos, es bueno esto de hacer el diagnóstico en forma participativa.</li> <li>10. ... el diagnóstico va a salir de terror, pero bueno.</li> <li>11. ... no se trata de si lo queríamos o no, se trata de que perdimos el rumbo.</li> <li>12. ... no hagamos como el gremio, no jodamos con buscar culpables.</li> <li>13. ... yo creo que tal vez algunos nos tengan miedo, pero respeto "cero".</li> <li>14. ... lo que hay que tener claro es que si no logramos cumplir los objetivos, los accionistas van a ser el problema menor, la gente volvió al trabajo porque vio una esperanza.</li> <li>15. ... trabajo aquí desde que era joven, la mayoría en algún momento o fue Jefe mío o yo Jefe de ellos.</li> <li>16. ... mire, están todos ansiosos, y sorprendidos. No me creen que vamos a ver como salimos de esto juntos.</li> <li>17. ... es que la gente no nos cree. Tienen esperanzas, pero no te creen.</li> <li>18. ... tengo mucho respeto por (X) (el nuevo Gte. de Planta), había que agarrar en este momento.</li> <li>19. ... estuve hablando con el vicepresidente y va a venir para el comienzo de las capacitaciones, va a ser una señal.</li> <li>20. ... la gente más grande está bastante nerviosa.</li> <li>21. ... tienen miedo que el diagnóstico salga mal y eso se aproveche para hacer despidos.</li> <li>22. ... si fuera así a los primero que echan es a nosotros (risas).</li> <li>23. ... ni bien terminemos el diagnóstico, vamos a comenzar los cursos, el vicepresidente nos va a visitar.</li> <li>24. ... quiero que de mucha participación a los Jefes más antiguos, aunque cueste, es</li> </ol>

	<p>importante contar con el apoyo...</p> <p><b>Información del Diagnóstico</b></p> <p>25. El cumplimiento de lo planificado se presenta con puntos de incertidumbre.</p> <p>26. La confianza en el futuro presenta obstáculos.</p> <p>27. Las condiciones de seguridad física de la Empresa presentan críticas.</p> <p>28. Se fomenta la confianza.</p> <p>29. La estructura de liderazgo no se siente reconocida en forma adecuada.</p> <p>30. La confianza se encuentra afectada.</p> <p>31. Se posee una buena visión de los niveles de ayuda entre compañeros del mismo sector.</p> <p>32. Las personas consideran que sus conocimientos y experiencias sirven para ocupar otros roles laborales.</p> <p>33. Las personas se sienten preparadas para el futuro.</p> <p>34. Se detecta una situación de fuerte incertidumbre general.</p> <p>35. El personal tiene una mirada crítica sobre el cuidado que se brindan a las personas.</p> <p>36. Existe una muy baja credibilidad en la información que la Empresa suministra.</p>
<p>C Cultura</p>	<p><b>Entrevistas</b></p> <p>1. ... este hombre (por el Gte. anterior) siempre se comportó como si fuera un padre.</p> <p>2. ... por más que criticamos, a todos nos gusta eso de ser “El Jefe”.</p> <p>3. ... tenemos que profesionalizar la Empresa y cambiar la mentalidad de la gente.</p> <p>4. ... los muchachos están acostumbrados a un trabajo duro... por eso son duros.</p> <p>5. ... a partir de mañana vamos a comenzar con las reuniones del equipo de gerentes que vamos a hacer todos los jueves. Me gustaría que el primer tema sea terminar de organizar las reuniones para el diagnóstico.</p> <p><b>Información del Diagnóstico</b></p> <p>6. Se tienen ideas muy dispares de lo que ocurre en la Empresa.</p> <p>7. Se detectan algunos obstáculos en la guía que los líderes deben ofrecer al personal y en el acompañamiento de los mismos.</p> <p>8. Existen inconvenientes en la percepción de los niveles de colaboración entre sectores.</p> <p>9. El personal no se siente reconocido en forma adecuada.</p>
<p>D Valores</p>	<p><b>Reuniones previas</b></p> <p>1. Habían aumentado los robos de herramientas.</p> <p><b>Entrevistas</b></p> <p>2. ... de una u otra manera siempre se impedía el trabajo en equipo.</p> <p>3. ... pasa que hay un grupo de gente muy antigua que piensa que lo sabe todo.</p> <p>4. ... hay que hacer un plan, pero que sea participativo.</p> <p>5. ... esto siempre fue como una familia, pero ahora está peleada.</p> <p>6. ... considerando lo individualista que somos, va a ser casi un milagro.</p> <p>7. ... ¿no es que somos una familia? (risas)</p> <p>8. ... sí como los Campanelli. (más risas)</p> <p>9. ... acá todo el mundo la juega del Súper Jefe, pero lo cierto es que se pudrió todo, hay que dejarse de joder con tanto orgullo.</p> <p>10. ... lo primero que le aclaro es que yo soy un tipo de fierros, pero como hacía falta le puse el cuerpo a esto.</p> <p>11. ... aquí tenemos familias enteras trabajando, abuelos, hijos, nietos, sobrinos... es un lío.</p> <p>12. ... el kilombo lo paramos por los afectos, por nada más. Las peleas fueron tan feas que los que más o menos nos llevamos bien con todos pudimos parar esto.</p> <p>13. ... esto tiene que ser un proyecto de todos, sino no va a funcionar.</p> <p>14. ... sé que el equipo (por los gerentes) tiene deficiencias, pero han puesto mucho en estos meses, tengo que tratar de no perder a nadie.</p> <p>15. ... nosotros le damos una mano a RRHH para el café.</p> <p>16. ... tenemos que explicar que lo que cuenta no son los cargos o la antigüedad, sino lo que pensamos de las cosas.</p> <p>17. ... es cómico, los del gremio dicen que para qué hacer participar a la gente, que eso es una manipulación.</p> <p><b>Información del Diagnóstico</b></p>

	<p>18. Se presentan dificultades en el respeto entre sectores.  19. Los líderes se comprometen con el personal.  20. Existen diferentes percepciones de los niveles de colaboración y respeto entre los sectores.</p> <p><b>Actividad de Capacitación</b></p> <p>21. El nivel jerárquico se corresponde con la antigüedad (hay que empezar de abajo). “Por lo tanto los Jefes deben ser toda gente con mucha antigüedad, nadie de afuera puede llegar para ser Jefe”. Valor determinante: Culto* por la antigüedad y trayectoria.  22. El que sabe es el Jefe. Es decir, “al Jefe no se le discute”. Valor determinante: Obediencia.  23. Cada Jefe cuida su rancho. “Lo que implica una visión segmentaria de la realidad organizacional”. Valor determinante: Individualismo.</p>
<p>E Cambio</p>	<p><b>Entrevistas</b></p> <p>1. ... el Gte. anterior era un buen hombre, yo aprendí mucho de él, pero no pudo salirse de su esquema.  2. ... tenemos que terminar de entender que esto es una sola fábrica, si no planificamos juntos las cosas nunca van a salir bien.  3. ... (X) (el nuevo Gte. de Planta), me dijo que tengo que hacer algún curso de RRHH... tendré que aprender.  4. ... acá tengo un equipito chico, ¿usted qué cree que necesito para que hagamos todo esto?  5. ... sé que el diagnóstico va a salir muy mal, no es eso lo que me preocupa, quiero que podamos mostrar que vamos en serio.  6. ... ni bien terminemos el diagnóstico tenemos que empezar con la capacitación, tengo que aprovechar este año, porque si tenemos inversiones voy a necesitar gerentes y jefes de buen nivel.</p> <p><b>Información del Diagnóstico</b></p> <p>7. Existen opiniones críticas sobre como los cambios son planificados y sobre su utilidad.  8. Las personas no se sienten tenidas en cuenta al momento de los cambios.  9. Las personas poseen una imagen de poca flexibilidad frente a los cambios.</p>
<p>F Comunicación</p>	<p><b>Reuniones previas</b></p> <p>1. El Gte. de la Planta no participó en ninguna de las dos reuniones.  2. El Gte. de la Planta no participó de la reunión.</p> <p><b>Entrevistas</b></p> <p>3. ... hace años que no se habla bien con la gente.  4. ... pasa que antes (X) (por el anterior Gte. de Planta), era el que solucionaba todo, tenemos que aprender nosotros a dialogar para solucionar las cosas.  5. ... creo que tenemos que aprender a hablar con los operarios, ¿cuándo les explicamos algo?  6. ... la ayudamos, hasta hacemos las cosas por ellos, pero no le explicamos.  7. ... nosotros hacemos lo mismo que hacían con nosotros, bajamos línea y nada más.  8. ... además circula mucha basura por los pasillos.  9. ... me contaron que al principio la reunión con los Gtes. estuvo tensa.  10. ... ¿cómo sería la mejor manera de comunicar a la gente lo que vamos a hacer?  11. ... tenemos algunas sugerencias a la propuesta que usted (el consultor) hizo para comunicar a la gente el comienzo de las reuniones.  12. ... me parece bien, pero tenemos que decir todos lo mismo.  13. ... mejor que esté escrito, para evitar que nos contradigamos.  14. ... algo así como deja que ladren Sancho (risas).  15. ... la información de los talleres, ¿la podemos ir mostrando?</p> <p><b>Información del Diagnóstico</b></p> <p>16. Existen problemas en la comunicación de los proyectos.  17. Existen inconvenientes en la transmisión de las normas.  18. No es parte de la cultura organizacional la solicitud de opiniones al personal.  19. Se presentan problemas en la provisión de información.  20. El personal no se siente consultado para mejorar las cosas.  21. El personal no se siente escuchado, ni consultado.</p>

<p style="text-align: center;">G Tiempo</p>	<p><b>Entrevistas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ... hay muchos problemas con los tiempos de trabajo, nada se entrega en tiempo.</li> <li>2. ... por momentos pienso que no hay capacidad para poder abarcar más de una cosa, hay Jefes que falla en eso.</li> <li>3. ... hay muchos problemas para coordinar los plazos de producción.</li> <li>4. ... no hay problemas con los plazos, sencillamente es imposible con todos los problemas operativos que tenemos.</li> <li>5. ... a veces veo como trabaja la gente y parecen empleados públicos, una cosa por vez.</li> <li>6. ... el difícil, por un lado no quiero apurar a la gente, pero el nuevo Grupo está poniendo plazos muy exigentes.</li> <li>7. ... vamos a tener que adquirir training para resolver más en menos tiempo.</li> <li>8. ... lo más difícil es lo que más me anima, hay que arreglar las cosas ahora y al mismo tiempo estar pensando de aquí a varios años.</li> <li>9. ... creo que ustedes deben decirle a la gente que este es un trabajo más, como cualquier otro va a llevar su tiempo.</li> <li>10. ... mejor que no nos lleve el tiempo que solemos tomarnos (risas).</li> <li>11. ... lo peor que se puede hacer es salir a discutir sobre despidos. Trabajemos tranquilos y con el tiempo van a ver que no hay nada raro.</li> </ol> <p><b>Información del Diagnóstico</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12. El personal posee interés en el futuro de la Empresa.</li> </ol>
<p style="text-align: center;">H Eficiencia</p>	<p><b>Reuniones previas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existía una clara preocupación del sistema de liderazgo por tener un sistema de seguridad eficiente.</li> <li>2. El método de seguridad existente no era cumplido fielmente.</li> <li>3. Existía un fuerte énfasis en la capacitación de los miembros de la organización en todo lo relativo a la Seguridad en el Trabajo.</li> <li>4. Existía un bajo nivel de colaboración de parte de los empleados.</li> <li>5. Se insistía en el tema de la seguridad laboral.</li> <li>6. Se realizó una capacitación sobre el tema de seguridad que fracasó.</li> </ol> <p><b>Entrevistas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. ... la historia de la fábrica es larga y vieja, como su gente. El problema es que llegamos a niveles de ineficiencia terribles.</li> <li>8. ... hace años que no cumplimos con los objetivos anuales.</li> <li>9. ... lo que yo me pregunto es si nos vamos a poder poner de acuerdo, tenemos necesidades muy distintas para hacer bien el trabajo.</li> <li>10. ... bueno, hace tiempo que no solucionaba todo.</li> <li>11. ... está bien, pero el tipo se puso sobre las espaldas, ¿cuántas veces la Fábrica?</li> <li>12. ... a la gente la ayudamos, no vengan con que todo lo hacemos mal.</li> <li>13. ... ya me plantearon que si hacemos bien las cosas este año, tenemos muchas posibilidades de inversiones fuertes.</li> <li>14. ... pasa que si solucionamos las cosas después que van a decir.</li> </ol> <p><b>Información del Diagnóstico</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>15. El personal posee claridad sobre sus funciones específicas.</li> <li>16. Existen dudas sobre la preparación de la Empresa para el futuro.</li> <li>17. Las pautas básicas de funcionamiento, que permiten la labor diaria, son conocidas y utilizadas. Las pautas básicas de funcionamiento, que permiten la labor diaria, son conocidas y utilizadas.</li> <li>18. Se presentan dificultades en el uso de las normas.</li> <li>19. El reconocimiento de los esfuerzos por un trabajo de calidad presenta obstáculos.</li> <li>20. Se presentan obstáculos en lo relacionado a los recursos necesarios para hacer bien el trabajo.</li> <li>21. En general, los líderes aportan guías para la tarea cotidiana.</li> <li>22. Los líderes ayudan al personal a realizar sus tareas.</li> <li>23. Existe una cierta incertidumbre en la relación planificación/acción.</li> <li>24. Se considera que no se recibe la capacitación suficiente para el puesto.</li> <li>25. Se presentan obstáculos en la tarea de evaluación del desempeño.</li> <li>26. Se considera que no se posee la cantidad suficiente de personas para hacer un trabajo efectivo.</li> </ol>

	<p>27. Los miembros de la Organización poseen claridad sobre la importancia de las responsabilidades de sus funciones.</p> <p>28. Se considera que se posee la información importante para hacer el trabajo cotidiano.</p> <p>29. La autonomía del personal presenta obstáculos.</p> <p>30. Los niveles de satisfacción en el trabajo se encuentran comprometidos.</p> <p>31. Se considera que no se recibe la capacitación suficiente para el puesto.</p> <p>32. Se presentan obstáculos en la evaluación del desempeño.</p> <p>33. Los miembros de la Organización consideran que sus conocimientos y habilidades no son adecuadamente utilizados.</p> <p>34. Existen obstáculos en el cumplimiento de las normas (en general).</p> <p><b>Información al personal</b></p> <p>35. Malestar por no poder hacer bien el trabajo.</p> <p>36. Ideas sobre cómo mejorar el trabajo.</p> <p>37. Consultas sobre cómo se haría para salir adelante.</p>
--	---

### Caso: Empresa de Informática

Año 2009

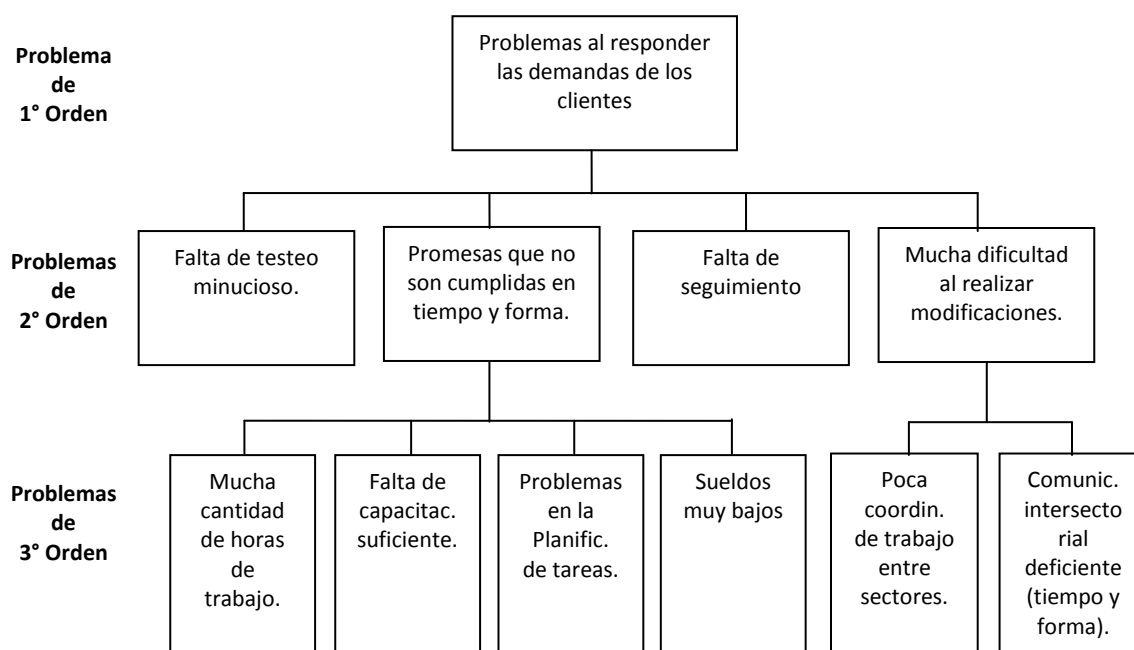
Composición: participaron 20 empleados de distintas áreas, sobre un total de 120. Lo que significa el 16,66% de la población.

- En este caso se realizó un diagnóstico apelando a la herramienta “Árbol del Problemas”.
- Se realizaron tres reuniones de una duración promedio de 4 hs. cada una.
- A los fines del trabajo de mi tesis, no es relevante toda la información suministrada por el Árbol, de modo que solo comunico uno de los Problemas de 1° Orden establecidos, los Problemas de 2°, y parte de los Problemas de 3° Orden.
- Una vez establecidos los Problemas de 3° Orden (“problemas causales” de acuerdo a la metodología utilizada), se realizaron talleres con el personal con la finalidad de relevar sus ideas y opiniones y de avanzar en el diagnóstico.

A continuación se presenta una parte del Árbol de Problemas, y la información obtenida en los talleres por cada uno de los “seis problemas causales” que aquí se informan.

#### Taller de Diagnóstico (técnica utilizada: Árbol de Problemas)

Cuadro N° 13



## Taller con el Personal para analizar los Problemas Raíz

### Información relevada del Problema: “Mucha cantidad de horas de trabajo”

- ... supongo que en todos lados es igual, pero aquí sabes cuando entras, pero no cuando te vas.
- ... es cierto que tenemos horarios flexibles de entrada, pero son inexistentes para la salida.
- ... pasa que es un trabajo donde uno está muchas horas concentrado, es estresante.
- ... es raro, por un lado el tiempo se pasa volando cuando estás concentrado, pero si tenés que cambiar de tarea es como que no terminás más, no sé si me explico.
- ... acá no hay tiempo que alcance, siempre estamos a los saltos, estás haciendo una cosa y la tenés que dejar a la mitad para empezar otra.
- ... yo hay días que termino descerebrada, cuando me empiezan a cambiar las cosas me mata.
- ... ¿cómo hacés vos que estás siempre con veinte cosas?

### Información relevada del Problema: “Falta de capacitación suficiente”

- ... yo falté a la última reunión, ¿por qué eso de la capacitación? Si aquí nos matan con los cursos.
- ... no tiene que ver con eso, tiene que ver con que siempre tenemos gente nueva que está aprendiendo.
- ... lo que dicen es cierto, tenemos el problema que nunca estamos todos parejos, pero a los clientes les tenés que responder bien a todos igual.
- ... el tiempo para que alguien se sepa todo el programa y pueda trabajar a full es de casi 18 meses, depende de cada uno.
- ... y eso que se pone esfuerzo en bajar los tiempos.
- ... sí, y no todos logran aprenderlo bien, siempre hay un grupito que falla.
- ... a los nuevos hay que dedicarles tiempo, así que uno también se atrasa en lo suyo.
- ... a varios nos trajeron de otras empresas para poder bajar el tiempo en el que estemos operativos.
- ... el problema es que como a vos te trajeron a nosotros también nos los sacan.

### Información relevada del Problema: “Problemas en la Planificación de la Tareas”

- ... los comerciales venden y venden, pero después no damos a vasto con los clientes.
- ... nunca te preguntan si se le puede prometer al cliente tal cosa. Ellos venden y cumplir planes así es imposible.
- ... supongo que el mercado es así, los problemas van a estar siempre, pero es realmente complicado planificar.
- ... la verdad que llega un momento que no sé cuál es el valor de planificar. Por más estadísticas que tengamos, siempre surgen nuevos problemas que te mandan los objetivos al diablo.
- ... es fácil, si tenés que hacer tres cosas en un tiempo dado, y después se te meten tres cosas más, chau plan. Pero no hay forma que te entiendan que esto es así.
- ... los gerentes saben que es así, pero igual meten presión.
- ... no tienen idea sobre cómo resolverlo.

### Información relevada del Problema: “Sueldos muy bajos”

- ... todos callados ehh? De esto nunca se quiere hablar.
- ... pasa que es al divino botón.
- ... te dicen que ganás uno de los mejores sueldos del mercado, pero lo cierto es que no nos pagan por las horas que trabajamos.
- ... a mi no me importan las horas, lo que me importa es lo que produzco, no me pagan por eso.
- ... el beneficio de la Empresa es enorme en función de lo que nosotros sabemos.
- ... por eso la gente se va a otros lados.
- ... sí, pero también hay algunos que vuelven.
- ... claro, pero siempre por más plata.

- ... creo que esto hay que tomarlo como un aprendizaje, lo que aprendo acá me va a servir para estar mejor después.
- ... ¿trabajar como independiente?
- ... un empleado de comercio gana muy poco menos que no cuando entra aquí, pero el conocimiento que tenemos nosotros no se compara.
- ... agregale las responsabilidades que tenemos nosotros.
- ... se hacen muchas diferencias con los sueldos, no todos ganan lo mismo.
- ... la forma de conseguir aumento es amenazar con irse.
- ... que macana si te dicen andate, ¿no? (risas)

Información relevada del Problema: “Poca coordinación de trabajo entre sectores”

- ... esto es como la planificación, tenemos cero control del trabajo que va a entrar en el día, cómo hacés para ponerte de acuerdo.
- ... claro, mi hermano es ingeniero y en la fábrica donde trabaja sabe cuánto producen hoy, nosotros nunca sabemos bien.
- ... si los gerentes no se ponen de acuerdo yo no me voy a romper la cabeza.
- ... muy lindo lo de trabajar en equipo, pero yo estoy al final del proceso, y a nosotros nadie nos da una mano.
- ... está todo relacionado, ¿no? Se vende lo que no tenemos, se hace sin las manos suficientes. La conclusión al final del día es sálvese quien pueda.
- ... entonces nos conformamos con vivir mal nomás?
- ... las normas y los procedimientos ya los revisaron mil veces, no se trata de eso.
- ... a veces se pasan trabajos que no le corresponde a uno y cuando lo decís encima te ladran.
- ... yo sé que todos fuimos nuevos, pero los nuevos son un tema con los errores... parezco una vieja hablando (risas).

Información relevada del Problema: “Comunicación Intersectorial deficiente (tiempo y forma)

- ... el problema es que no hay diálogo.
- ... no con la gente todo bien, pero cuando se trata de trabajo cada uno piensa en lo suyo.
- ... no se trata de herramientas. Tenemos un millón de medios y partes de información, el tema es que no nos damos bola.
- ... a mi me mata como te habla la gente. Vos a veces pedís algo y te miran con bronca.
- ... hay que inmunizarse querida... inmunizarse...
- ... miren, yo ya no digo nada, porque al final no pasa nada.
- ... y vos, no vas a decir nada?
- ... no!!!

La información obtenida, es la utilizada para reflexionar sobre dos problemas abordados en la Parte 5 – Crisis del Liderazgo (Relación aumento de clientes y formación del nuevo personal; y Cumplimiento de la planificación y acontecimientos emergentes).

### **Caso: Empresa de Traducciones**

El presente caso tuvo lugar a fines del año 2008. La información aportada se vincula a una serie de consultas realizadas por los dueños de la Empresa. Los mismos se encontraban trabajando en el diseño del Plan Estratégico de la Empresa. Al no poder resolver algunos puntos conflictivos, me convocaron para colaborar en el análisis.

#### Trabajo Desarrollado

- Trabajé con los tres dueños.
- Se abordaron dos problemas concretos:
  - Necesidad del aumento de la fuerza operativa de la Empresa

- Capacitación del personal
- Sobre ambos problemas existían diferentes opiniones en relación con la conveniencia de implementar una u otra de entre ambas opciones. Algunos veían beneficios donde otros veían perjuicios en el tratamiento de los mismos temas.
- Se retomaron los términos “beneficio” y “perjuicio” con la finalidad de llevar a cabo una confrontación entre ambas ideas.
- La información que se brinda en el cuadro siguiente, es el resultado de la sistematización de las ideas manifestadas por los dueños en relación con las categorías de “beneficio” y “perjuicio”. Se aclara que la información referida a cada categoría no es necesariamente coincidente, ya que se ha dispuesto con la finalidad de representar lo que cada dueño consideraba beneficioso o perjudicial en cada caso.

Cuadro N° 14

Necesidad del aumento de la fuerza operativa de la Empresa	
Beneficio	Perjuicio
1. Disponer de una base operativa “in house” para los clientes claves.	1. Si los clientes claves los atendemos sólo con los “in house” los costos de sueldos se no van por las nubes.
2. Disponer de una base operativa “free lance” para los trabajos menos importantes.	2. El problema con los “free lance” es que te puedan robar clientes.
3. La fuerza operativa tiene que ser mixta.	3. Los “free lance” trabajan para nosotros y la competencia, la lealtad no existe.
4. Se puede tener una base operativa “in house” estable, y organizar a los “free lance” en dos grupos, los que son más confiables y aquellos a quienes les demos trabajos más sencillos.	4. Hay que tener en cuenta que nuestro trabajo está atado al dólar. Dependiendo de la economía, si le erramos a la ecuación “in house – free lance” nos podemos poner en riesgo.
5. Hay que ver a los “free lance” como empleados que tienen una modalidad contractual distinta, nada más.	5. Cuanto más experiencia tiene el “free lance” más caro es.
6. Sin una estructura mixta la empresa no es viable.	6. Siempre hay problemas entre los Líderes de Proyectos y los “free lance”.
7. La única opción es atender a los clientes, y si crecemos tenemos que tener más empleados.	7. Decir siempre que sí puede perjudicarnos.
8. Si algunos “in house” empiezan a trabajar como “free lance” puede ser beneficioso porque los conocemos y sabemos en quien podemos confiar trabajos importantes.	8. Hay que analizar si vamos a crecer en empleados por proyectos con grandes clientes, o clientes medianos, dependiendo de eso podemos perder plata.
	9. Tenemos muchos celos de parte de los “in house”, por el tema de lo que ganan los “free lance”.

Cuadro N° 15

Capacitación del personal “in house”	
Beneficio	Perjuicio
- El nivel con el que los traductores salen de la facultad no es suficiente para lo que necesitamos. Por eso hay que capacitarlos.	- Tenemos que destinar muchos recursos, materiales, tecnológicos y económicos para las capacitaciones que damos.
- A mayor calificación, mayor capacidad de producción tenemos en el personal “in house”.	- A mayor nivel de conocimientos del personal “in house”, más son las demandas de aumentos de sueldos que se reciben.
- Cuanto mayor calificación, mayor cantidad de clientes claves podemos darle a ellos.	- La gente que se va de la Empresa siempre es la más capacitada.
- Tener gente capacitada nos permite poder	- Capacitamos para la competencia.

invertir tiempo en capacitar a los ingresantes, con menor cantidad de problemas en la producción diaria.	
- Tenemos menos errores y por ende mejoramos la operatividad.	- No es conveniente delegar y compartir más información en gente que se va en cualquier momento.
- Estamos creciendo y necesitamos tener mayor cantidad de líderes de proyecto. Si no capacitamos vamos a tener un obstáculo en el crecimiento.	- Que alguien tenga muchos conocimientos no lo hace inmediatamente confiable.
- Tener gente con un perfil más elevado nos permite que viajen a algunas exposiciones y eventos en lugar nuestro.	

La información obtenida, es la utilizada en la Parte 5 – Crisis del Liderazgo, Capítulo 1: En la pesquisa de nuevas Problemáticas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

---

Habiendo realizado el planteo teórico y metodológico sobre el que apoyo mi trabajo de tesis, y expuesto el material empírico trabajado, comienza ahora la tarea de explicar por qué el liderazgo se constituye como un elemento estructural de las organizaciones.

Esta instancia se encuentra organizada en:

- Parte 1: Estructura Organizacional y Procesos de Estructuración Social, en la que abordo los conceptos fundamentales sobre estructura, procesos de estructuración y tipos de organización, tomando posición a los fines del desarrollo ulterior del trabajo.
- Parte 2: Del Legado Mesiano al Mito Institucional del Líder, en el que abordo las bases, el origen institucional del Liderazgo y los procesos psicológicos básicos en los que se apoya.
- Parte 3: La Puesta en escena del Mito Institucional del Líder, en la que abordo las prácticas propias de los líderes en relación a las siete categorías ya sistematizadas.
- Parte 4: Poder y Liderazgo, en el que formulo un desarrollo sobre la dialéctica entre ambos conceptos.
- Parte 5: Crisis del Liderazgo, en la que desarrollo algunos problemas que en forma incipiente comienzan a notarse en el carácter estructural del Liderazgo.

## PARTE 1

### Estructura Organizacional y Procesos de Estructuración Social

---

Como fue anunciado en la presentación metodológica, el trabajo de esta Parte surge como una necesidad ineludible para el desarrollo de mi tesis doctoral. Dicha necesidad se encuentra subsumida en dos preguntas:

1. ¿Qué se comprende por estructural, y por ende, por estructura y proceso de estructuración?
2. ¿Qué quiere decir en términos conceptuales, “distintos tipos de organización”?

Apelar a la investigación bibliográfica, para determinar el posicionamiento teórico a partir del cual se asentará todo lo que sigue, implica apelar a distintos campos disciplinares. En acuerdo con el planteo de Foucault:

... una disciplina se define por un ámbito de objetos, un conjunto de métodos, un corpus de proposiciones consideradas como verdaderas, un juego de reglas y de definiciones, de técnicas y de instrumentos: todo esto constituye una especie de sistema anónimo a disposición de quien quiera o de quien pueda servirse de él (Foucault, 1971:27).

Por tanto el campo de trabajo al que deberé enfrentarme en este estudio implica poder analizar y determinar cómo los hechos y situaciones ocurren en un momento determinado, y para esto no es posible atenerse a un solo orden discursivo. Kurt Lewin plantea:

- a. Que una ciencia es una jurisdicción de problemas más bien que una jurisdicción de material.
- b. Que las diferentes jurisdicciones de problemas pueden necesitar distintos universos de discurso, de constructos y leyes (tales como los de la física, la estética, la psicología y la sociología).
- c. Que cualquiera de ellos se refiere más o menos al mismo universo de material (Lewin, 1978:132).

En función de este concepto de disciplina y desde esta perspectiva científica, es que llevaré a cabo mi trabajo de investigación.

## CAPÍTULO 1

### INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES

---

A los fines de dar comienzo a mi investigación, tomaré como punto de partida un concepto del que me he valido en los últimos años en mi práctica profesional como analista organizacional. Considero en este sentido que los elementos de la estructura pueden ser agrupados en tres dominios: “el de las relaciones, el de los propósitos y el de las capacidades existentes” (Schvarstein, 1998:64).

Dicho esto, surgen muchos problemas a resolver, entre los que destaco:

1. El dominio de las relaciones, pone sobre la mesa la necesidad de que las tareas productivas que se esperan de las mismas, sean logradas en un clima adecuado. Los criterios de eficiencia hacen su aparición, los procesos laborales, las regulaciones legales, las relaciones sindicales, los procesos conscientes e inconscientes que se ponen en juego en la vida laboral.
2. Al plantear los propósitos, nos introducimos en el campo de la “intencionalidad”. Es decir, las organizaciones persiguen intencionalmente determinadas metas, para las cuales se diseñan los objetivos. Los campos de la estrategia, la política, la relación con el medio ambiente, o el contexto social en el cual se desempeña la organización, por mencionar solo algunos, surgen

inmediatamente. La noción del “cálculo racional” de los principales actores de la organización (esto se vincula al poder), se plasma en los propósitos. Existe la idea de que una organización puede ser administrada.

3. Las capacidades existentes deben ser pensadas tanto desde el punto de vista del talento de las personas para el desempeño de un rol asignado, el bagaje de conocimientos que la organización dispone para formar a los ocupantes de los roles; como de la administración de los recursos económicos (costos, presupuestos), tecnologías, etc.

Se aprecia entonces cómo, detrás estos tres dominios de enunciación breve y sencilla, se oculta una complejidad que debe desplegarse. Si algún poder explicativo se pretende, este se basa en la necesidad de dar cuenta del modo en que las estructuras organizacionales han dado paso a estos dominios mencionados. Por tanto, más allá de la utilidad que en mí práctica profesional me hayan brindado estos conceptos, se vuelve necesario buscar los caminos que me permitan bucear en tales complejidades.

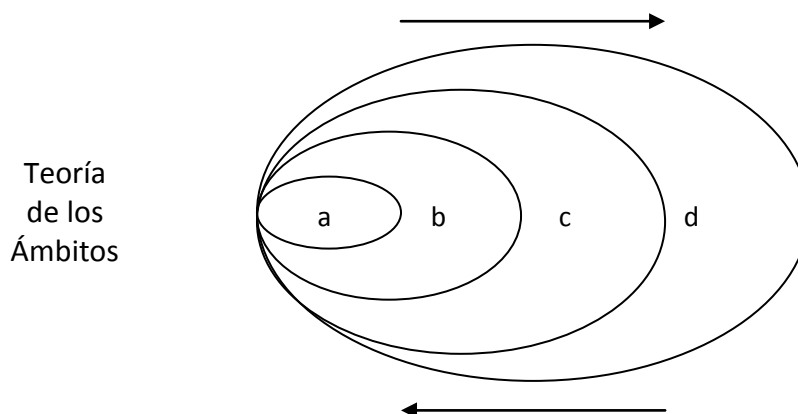
En vistas a lo planteado, daré comienzo por lo que considero un debate mal planteado.

### **Instituciones Vs. Organizaciones: Un debate mal planteado**

Existe un debate que no conduce a ninguna conclusión significativa o provechosa, y que se da entre las teorías institucionalistas y las organizacionalistas. Una cierta puja se plantea, desde algunos sectores, en pos de una búsqueda que se propone prevalecer a partir del sesgo de una teoría. Más allá de las cuestiones de poder que exhiben estas polémicas intelectuales, existe un problema fundamental que podemos enunciar como la necesidad de clarificar la confusión existente a nivel de los ámbitos de pertinencia de cada concepto. Recuperamos a José Bleger (1991) cuando plantea tres etapas del estudio del ser humano, de la cual solo cito aquí la tercera: c) Estudio del ser humano como totalidad en las situaciones concretas y en sus vínculos interpersonales (presentes y pasados). A partir de este tercer enfoque conceptual y metodológico, el desarrollo se ha cumplido ampliando los ámbitos en forma progresiva:

- a) Ámbito psicosocial (individuos);
- b) Ámbito sociodinámico (grupos);
- c) Ámbito institucional (instituciones);
- d) Ámbito comunitario (comunidades).

Cuadro N° 16



Bleger sostiene que:

Conviene aclarar que no son sinónimos y que, por lo tanto, no coinciden psicología individual y ámbito psicosocial, tanto como tampoco coinciden psicología social con ámbito sociodinámico; la diferencia entre psicología individual y social no reside en el ámbito particular que abarcan una y otra, sino en el modelo conceptual que utiliza cada

una de ellas; así se puede estudiar la psicología del grupo (ámbito sociodinámico) –por ejemplo– con un modelo de la psicología individual, tanto como se puede estudiar al individuo (ámbito psicosocial) con un modelo de la psicología social (Bleger, 1991:47).

La teoría de los ámbitos esbozada por José Bleger nos ayuda a deslindar campo y ámbito. Así lo organizacional se convierte en un campo de estudio toda vez que se investigan hechos y situaciones que se dan a partir de una multiplicidad de factores. Sin embargo y al mismo tiempo, las Organizaciones son un ámbito de la realidad social. Por supuesto podría argumentarse que Bleger nos habla de Instituciones y que yo precisamente he ubicado un debate entre teorías institucionalistas y organizacionalistas. Leonardo Schvarstein brinda un significativo aporte al deslindar y articular Institución y Organización.

Una Institución es un nivel de la realidad social que define cuanto está establecido. Se relaciona con el Estado que hace a la ley y, desde este punto de vista, no puede dejar de estar presente en los grupos y las organizaciones... Estos efectos permiten comprender lo instituido como aquello que está establecido, el conjunto de normas y valores dominantes así como el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social... La fuerza instituyente que triunfa se instituye, y en ese mismo momento, por el simple efecto de su afirmación y consolidación, se transforma en instituido y convoca a su instituyente. Las instituciones, caracterizadas de esta manera, son abstracciones. Las organizaciones son su sustento material, el lugar donde aquellas se materializan y desde donde tienen efectos productores sobre los individuos, operando tanto sobre sus condiciones materiales de existencia como incidiendo en la constitución de su mundo interno. Las organizaciones, desde este punto de vista, son mediatizadoras en la relación entre las instituciones y los sujetos (Schvarstein, 1998:26).

Desde esta perspectiva, superadora de un debate en el que unos y otros intentan desplazarse, se puede pensar en los profundos lazos que unen en forma insoslayable Instituciones y Organizaciones. En estos términos, es posible pensar que una Institución es “la Educación”, en tanto que “una Escuela, o una Facultad” son Organizaciones que significan la expresión material de la Institución Educación. El Estado es una Institución, un Municipio es una Organización por medio de la cual éste se concretiza. La Justicia es una Institución, los Tribunales son Organizaciones que implican la expresión material por medio de la cual la Institución Justicia se concreta. Instituciones y Organizaciones poseen una relación dialéctica indisoluble, toda vez que, por ejemplo, la Justicia sin Tribunales queda tan solo en una idea, en una abstracción. Al mismo tiempo un Tribunal sin el Instituto de la Justicia sería tan solo un edificio lleno de gente sin mayor sentido. Basta con considerar los problemas que la República atraviesa. La corrupción de las últimas dos décadas, ha implicado una enorme lesión al Instituto mismo de la Justicia.

La discusión que opone Institución y Organización es estéril, al tiempo que muestra la confusión de ámbitos aún existente en las ciencias sociales. Podemos sumar a los cuatro ámbitos de Bleger este quinto que son las Organizaciones, no por el capricho de articular conceptos (como se me ha dicho), sino por la razón de que, como se muestra en los ejemplos, ambos conceptos pueden formar parte de un mismo esquema conceptual referencial y operativo (ECRO).

Desde este punto de vista surge una reflexión que nos permite diferenciar en forma teórica y práctica lo que configura un nudo en la dialéctica Institución / Organización y que puede enunciarse de esta manera: “las Organizaciones pueden ser diseñadas, pero las Instituciones no”. Las instituciones, en tanto abstracciones, están firmemente relacionadas con los distintos movimientos sociales. Por ejemplo, durante mucho tiempo prevaleció el derecho represivo, el cual se basaba en que toda ofensa debía ser castigada. No existían muchos tipos de castigo, el destierro, amputaciones o la muerte misma eran algunos de los pocos tipos de castigo imperantes. En tanto la Institución de la Justicia estuvo signada por esta concepción, las Organizaciones que aplicaban los castigos fueron por cierto muy sencillas. Sin embargo, determinados movimientos sociales -que no desarrollaré por exceder los límites de este trabajo- hicieron que del derecho represivo pasáramos al distributivo. Esta nueva concepción instaló la graduación de las penas de acuerdo a la intensidad de la ofensa. Como podrá interpretarse, a partir de este momento se hizo necesario un mayor nivel de organización. Es el

momento histórico, en el cual los Tribunales tal como los conocemos hoy, comenzaron a cobrar forma. Esto es, surgió una Organización más compleja de acuerdo a los movimientos que cobraron un valor instituyente en la sociedad. La complejidad puede ser vista, desde un punto de vista, en la dialéctica establecida en la constitución de Estructuras que precisamente dieran sustento a un nuevo movimiento instituyente. Es por esta razón que anteriormente se planteaba que una Organización podía ser diseñada y una Institución no. Los distintos movimientos o hechos sociales resisten a cualquier intento de sistematización, de planificación; y esto se debe a que los movimientos instituidos e instituyentes que se libran en una sociedad están relacionados con complejos procesos históricos y sociales. A la vez, es necesario clarificar que todo intento de diseño organizacional, dada la complejidad de la tarea y por tratarse de la expresión material de una abstracción, es fallido por naturaleza. Sin embargo y a pesar de esta dificultad, se trabaja sobre una diversidad de variables que pueden ser identificadas y controladas con un relativo éxito. A primera vista, parecería que las Organizaciones son instancias dependientes en términos –incluso– jerárquicos de las Instituciones, lo que implicaría una ruptura de la dialéctica planteada. Mas no sería este el caso, porque si se observa lo relativo a las situaciones de cambio social, las Organizaciones cobraron un papel fundamental en nuestro mundo contemporáneo. Por ejemplo: la irrupción de las ONG (organismos no gubernamentales) son una muestra de cómo determinados sectores de la sociedad alcanzan distintos niveles de organización y expresión por medio de los cuales pueden (o no) generar movimientos instituyentes que operen cambios en la sociedad y promuevan la aparición de nuevas instituciones. Por supuesto, para que esto pueda acontecer, debe darse que las Instituciones preexistentes hayan alcanzado determinados niveles de contradicción interna al interior de las sociedades, que su poder instituyente decline y posibilite el surgimiento de nuevos movimientos instituyentes.

Es importante señalar además que en los distintos tipos de Organizaciones podemos encontrarnos con la materialización de las nuevas tecnologías de poder. Al constituirse las Organizaciones laborales, en el espacio y el tiempo preponderantes de los sujetos de nuestra época, las posibilidades de simbolización y subjetivación quedan fuertemente determinadas por la estructura vincular existente en éstas. Las organizaciones son espacios generadores de subjetividad por excelencia. Y es en la dialéctica entre la Institución y la Organización donde se configuran toda una serie de relaciones que producen condiciones de subjetivación. El contexto social no actúa por fuera de estas relaciones y, de hecho, toda condición de subjetivación se constituye al mismo tiempo en relaciones de sujeción. Sin la Institución Justicia, los Derechos Humanos no hubieran sido posibles. Pero sin las Organizaciones que han militado activamente a lo largo de las últimas cinco décadas, tampoco. En ese lapso temporal las condiciones de subjetivación han cambiado. Por ejemplo, los derechos de las personas homosexuales a manifestar libremente su sexualidad y su derecho al trabajo digno (sin pretender que hoy hayamos alcanzado niveles de igualdad) no se hubiesen alcanzado por fuera del trabajo de organizaciones que han actuado en tal sentido. Lo que 40 años atrás era inaceptable, hoy es visto con discreta tolerancia. Esto implica cambios importantes en las posiciones subjetivas de quienes integramos las sociedades. Estos cambios (entre otros determinantes) han sido posibles a partir de la dialéctica mencionada entre Instituciones y Organizaciones.

Esta línea argumental encuentra a la vez sus propios límites. Por ejemplo, se puede buscar el mejor diseño posible para una organización que trabaja por la igualdad de derechos entre homosexuales y heterosexuales. Este diseño tendrá que ver con la misión social de la Organización y por tanto intentará lograr determinados objetivos que pueden ser más o menos medibles. Es decir, la Organización puede trabajar para promover un movimiento instituyente. Sin embargo, aunque las campañas hayan logrado atención y adhesión, aunque mucha gente haya participado y el número de personas asociadas a la causa aumente, esto no garantiza necesariamente un cambio a nivel Institucional. Esto pone en evidencia un límite, y así lo interpreto, para las Organizaciones. Actualmente se confunde el hecho de que las Organizaciones son espacios de subjetivación con el intento deliberado (y por supuesto fallido) de determinar la subjetividad de quienes estamos en ellas. Y aun cuando esta afirmación pueda parecer un vulgarismo teórico, es en realidad un intento deliberado por tratar de amoldar a las personas a lo que la Organización necesita de ellas. La exigencia de que sean “todos creativos” y los programas de desarrollo orientados a convertir a “todos en gente creativa” dan cuenta de esta intención. Un extenso proceso civilizatorio puede observarse en esto, ya que precisamente el desarrollo de las civilizaciones tiene que ver con un proceso de complejización de la dialéctica instituido / instituyente. Trama histórica en la cual las Organizaciones se encuentran entre

sus resultantes. Podría abundar planteando que estas formulaciones implican un esfuerzo por materializar la representación que poseemos de la realidad; por tanto, y aquí radica uno de sus grandes obstáculos, estaríamos frente a un intento de construir “una realidad”.

En su condición de actores, los individuos recrean las condiciones que hacen posible sus actividades de modo que, en ellas, está involucrada la estructura. Pero al mismo tiempo, la estructura se reproduce a través de una serie de sucesivas prácticas sociales situadas contextualmente. Por lo tanto, “se puede decir que existe una estrecha relación entre la consciencia, las prácticas y la estructura que es visualizada en términos de reglas y recursos (...) las estructuras son integradas por medio de la acción y la acción se conforma estructuralmente” (Ortiz Palacios, 1999:60).

De estas ideas preliminares surge un planteo fundamental: “no existe posibilidad de hegemonía alguna entre Instituciones y Organizaciones”, ambas son ámbitos de la realidad social, y el proceso de estructuración social no puede explicarse sin una o la otra.

La constitución de la sociedad, esto es, su producción y reproducción, es una creación de los actores sociales; se trata de actores situados históricamente que crean la historia y viven en ella. En tal sentido, el énfasis está en el carácter recursivo de las actividades humanas consideradas como prácticas sociales, ubicadas en el espacio y en el tiempo. Los actores y las acciones que emprenden generan una continua recreación y reproducción de los contextos sociales que posibilitan sus acciones: “Con ello no se trata de afirmar la existencia de un sujeto en cuanto tal como fundamento de la historia, pero sí de reconocer que lo social es producto de los actores y que los actores son, asimismo, producto de lo social” (Ortiz Palacios, 1999:61). Ciertamente es que en su intermediación se presentan tensiones provocadas precisamente por el movimiento dado, pero de ninguna manera la vinculación puede pensarse como preponderancia de una sobre la otra. Es necesario por tanto, profundizar en esta relación, a fines de poder comprender el lugar de la estructura y los procesos de estructuración.

### **Organizaciones Institucionalizadas**

En acuerdo con Meyer y Rowan (1999), podemos argumentar entonces, que en las sociedades modernas, “las estructuras de organización formal surgen en contextos muy institucionalizados” (Powell, y DiMaggio, 1999:79).

Debe hacerse una distinción clara entre la estructura formal de una organización y sus actividades de trabajo diarias. La estructura formal es un plan para las actividades que incluye, ante todo, el cuadro de la organización: una lista de oficinas, departamentos, posiciones y programas. Estos elementos se vinculan mediante metas y políticas explícitas que conforman una teoría racional del modo y el propósito, al que se deberán ajustar las actividades. “La esencia de una organización burocrática moderna se encuentra en el carácter racionalizado e impersonal de estos elementos estructurales y de las metas que los vinculan” (Powell et al., 1999:80). La experiencia cotidiana nos permite observar que entre la estructura formal y las actividades cotidianas, suelen presentarse serias divergencias. Las mismas no solo muestran la escasa alineación que en ocasiones se da entre lo formal y lo cotidiano, sino que en algunos casos, lo formal, o no es conocido por los actores de una organización, o incluso siquiera se cuenta con una estructura formal totalmente definida.

Meyer y Rowan (1999) plantean un problema: “las teorías prevalecientes suponen que la coordinación y el control de actividad son las dimensiones críticas en las que las organizaciones formales han tenido éxito en el mundo moderno. Tal supuesto se basa en la opinión de que las organizaciones funcionan según sus planes formales” (Powell et al., 1999:81). Los planes formales, sin embargo, presentan un límite en su capacidad de gestionar las redes de relaciones que se tornan cada vez más complejas, en la medida de las sociedades se vuelven más voluminosas. La interdependencia interna/externa que se va definiendo, lleva a la imposibilidad de un plan maestro que pueda contemplar tales dinamismos. Las organizaciones formales son endémicas en las sociedades modernas. Hay necesidad de encontrar una explicación de su surgimiento, libre del supuesto de que, en la práctica, las estructuras formales en realidad coordinan y controlan el trabajo. “Tal explicación debe tener en cuenta la elaboración de los propósitos, las posiciones, las políticas y las reglas de procedimiento que caracterizan a las organizaciones formales, pero lo debe hacer sin suponer que estas características estructurales se cumplen en la actividad diaria del trabajo” (Powell et al., 1999:82).

## Fuentes Institucionales de la Estructura Formal

Al concentrarse en el manejo de complejas redes de relaciones y en el ejercicio de la coordinación y el control, “las teorías prevaletentes han descuidado una fuente weberiana alternativa de la estructura formal: la legitimidad de las estructuras formales racionalizadas” (Powell et al., 1999:82). Éstas existen de manera mucho más poderosa y específica en las reglas, entendimientos y significados que se atribuyen a las estructuras sociales institucionalizadas. En las sociedades modernas, los elementos de las estructuras formales racionalizadas están fuertemente acopladas con -y reflejan- los entendimientos difundidos de la realidad social.

En las sociedades modernas, los mitos que generan estructuras organizacionales formales tienen dos propiedades clave: Primero son prescripciones racionalizadas e impersonales que identifican como técnicos varios propósitos sociales y especifican a manera de reglas los medios adecuados para buscar racionalmente estos propósitos técnicos (Ellul, 1964). Segundo, están considerablemente institucionalizados y por tanto, en cierta medida, se hallan más allá del arbitrio de cualquier participante u organización individual. Por consiguiente, deben tomarse como legítimos, aparte de las evaluaciones de su efecto en los resultados del trabajo (Powell et al., 1999:83).

Meyer y Rowan (1999) señalan algunos de estos elementos estructurales altamente institucionalizados: profesiones, programas y tecnologías:

- Desde los años '80 al presente, se ha impuesto “la profesionalización de las estructuras”. Es frecuente escuchar, por parte de directivos y gerentes de organizaciones -tanto privadas como públicas-, el planteo de la necesidad de contar con una estructura profesional. Lo interesante de este planteo es que suele confundir profesionalización con llenar a las organizaciones de profesionales. La intervención de profesionales no siempre implica solvencia técnica en la ejecución de una tarea, no obstante se encuentra legitimado institucionalmente.
- Los programas formales organizacionales también están institucionalizados. Las currículas, o planes de estudios de las carreras universitarias, no siempre cuentan con la actualización que sería dable esperar, no obstante, son los profesionales que se gradúan estudiando tales planes los que cuentan con el reconocimiento y la legitimidad que la sociedad demanda. En las organizaciones laborales, particularmente desde la década del '90, han cobrado cada vez más fuerza los programas de seguridad industrial. Tal es así, que las industrias que no cuentan con departamentos de Higiene y Seguridad Industrial en sus estructuras, no cuentan con el crédito de la comunidad. Desde el punto de vista legal, algunas no se encuentran obligadas a tener departamentos específicos, no obstante, las legislaciones laborales existentes se han ido agiornando a un punto tal, que las normativas a implementar exigen, o bien de un asesor externo que las oriente, o de su directa inclusión en la estructura.
- “De manera similar, las tecnologías se institucionalizan y se convierten en mitos que vinculan a las organizaciones” (Powell et al., 1999:83). Las mismas o similares tecnologías de gestión son utilizadas en industrias afines, lo que les brinda reconocimiento y validez. Sistemas informáticos diseñados para la gestión administrativa, de RRHH, de producción, control de stock, etc., constituyen tecnologías que “deben tenerse”. Pero lo cierto es que no siempre son eficaces, incluso en ocasiones, ni siquiera son usadas por los actores de las organizaciones en su máxima potencialidad. No obstante, disponer de las mismas constituye una condición de legitimación.

Si atendemos a las metodologías que se utilizan para la selección de personal, se puede observar como estos elementos estructurales (profesiones, programas y tecnologías) convergen. La psicología diseña una tecnología, que es transmitida por medio de programas oficiales a los profesionales que serán los actores institucionalmente válidos y legitimados para desempeñarse como selectores. Dejando de lado si la técnica es la adecuada, si el programa de formación fue bien diseñado e implementado y si el profesional en cuestión es solvente, lo interesante es que suelen darse tres situaciones típicas:

- a. La mayoría de las veces los directivos de las organizaciones tienen escasa comprensión de aquello que el profesional le presenta en un informe técnico.

- b. En ocasiones, los directivos no se muestran interesados en lo que esos informes técnicos dicen. Realizan la selección de esa manera, porque es la forma en que se hace, y punto.
- c. Existen directivos que ni siquiera creen en la validez de las herramientas que se usarán para la selección.

¿Esto significa que estos directivos no están interesados en las personas que van a ingresar a su organización? No, no es así, por supuesto que les interesa. Se puede argumentar que en “1 y 2” se “deposita Fe” en aquello que da vida a la estructura. La pregunta que puede esbozarse es, ¿cómo puede ser racional la Fe? Por el simple hecho de que estos mitos institucionalizados permiten dar respuestas, las que son recursivamente aplicadas y dan lugar a una racionalidad. En definitiva, lo racional suele ser aquello que está dentro de “lo esperado”, más allá del aporte significativo que brinde a la atención de acontecimientos o a la solución de problemas. En “3” la racionalidad que se pone en juego es la de la legitimación que los profesionales, programas y tecnologías otorgan a la organización y sus directivos. Volviendo sobre las afirmaciones de Meyer y Rowan (1999): “El crecimiento de las estructuras institucionalizadas racionalizadas en la sociedad hace a las organizaciones formales más comunes y más elaboradas. Estas instituciones son mitos que hacen a la vez más necesarias y más fáciles de crear las organizaciones formales” (Powell et al., 1999:84). De esta manera, la legitimidad de la organización se vuelve dependiente de la incorporación de estos elementos; y “A medida que surgen reglas institucionales racionalizadas en determinados campos de la actividad laboral, se integran y amplían organizaciones formales al incorporar estas reglas como elementos estructurales” (Powell et al., 1999:85).

La Calidad, por otra parte, entendida como regla institucional racionalizada, tuvo en el campo industrial su primer gran desarrollo. Paulatinamente, y a lo largo de un proceso histórico que dio su inicio en Japón en la década del ‘50, las organizaciones industriales se fueron integrando a este campo y requirieron de la generación de estructuras capaces de contener tales reglas. Luego, los fuertes niveles de interacción externa incidieron para que diversos campos fueran adoptando las metodologías de calidad en su seno. Por ejemplo: la calidad no es una regla institucional que sea aplicable solo puertas adentro de la organización. La relación con los proveedores externos, se ve paulatinamente marcada por nuevas y mayores exigencias en lo que hace a la calidad. Conversando con un cliente -cuya empresa se dedica a la construcción de asientos para autos-, me explicaba que trabajaba para tres marcas distintas de automóviles, una de las cuales tenía exigencias en la calidad de los materiales, costuras, y tiempos de entrega, más altas que sus otros dos clientes. Poco a poco se encontró en la necesidad de incorporar en su estructura a profesionales capaces de lograr una eficientización de los procesos productivos. Lo más interesante fue que en un primer período, trabajaba de una manera para este cliente, y de otra para los dos restantes. Al año de haber producido mejoras en los procesos, sencillamente se terminó trabajando de una misma y única forma para todos, lo cual redundó en mayores ventajas competitivas.

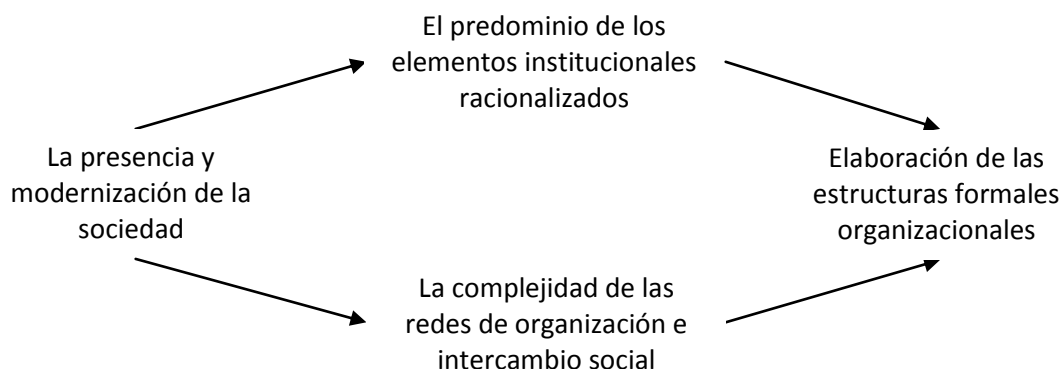
Así, las redes de relaciones que se concretan entre organizaciones producen estructuras formales isomorfas, y “La acción, en consecuencia, tiene dos elementos: las razones que los actores brindan para explicar su actividad, o sea, la racionalización de la acción, y las necesidades o motivos que la generan, es decir, la motivación de la acción” (Ortiz Palacios, 1999:64).

El caso que acabo de describir muestra a una organización que trabajó en procesos de mejora continua, como forma de mantener su competitividad. Sin embargo, también es cierto que uno encuentra constantemente organizaciones que han trabajado en la certificación de las normas ISO, invertido mucho tiempo y esfuerzo, generado cambios a nivel de su estructura formal, para finalmente no lograr avances y mantener la complejidad anteriormente existente. El caso argentino, en la década del ‘90, muestra una racionalidad en la cual lo importante era certificar las normas ISO a los fines de poder exportar a los países centrales. Es decir, la calidad se erigió como un medio racional para el logro de un fin estrictamente económico.

La figura que presentamos a continuación, resume estas dos líneas de la teoría. Ambas líneas sugieren que la sociedad postindustrial –una sociedad dominada por la organización racional más que por las fuerzas de producción– surge tanto por la complejidad de la red organizacional social moderna como, más directamente, por cuestiones ideológicas. “Una vez que se ha institucionalizado, la

racionalidad se convierte en un mito con potencial organizativo explosivo, como Ellul (1964) y Bell (1973) lo observan –aunque con reacciones muy diferentes–“ (Powell et al., 1999:85).

Cuadro N° 17



### Los Orígenes de los Mitos Institucionales Racionales

Los autores que venimos trabajando, señalan que la burocratización se debe en parte a la proliferación de mitos racionalizados en la sociedad, y esto a su vez conlleva la evolución del sistema institucional moderno completo. Existen tres procesos específicos: 1) la elaboración de complejas redes de relaciones; 2) el grado de organización colectiva del ambiente, y 3) esfuerzos de liderazgo de las organizaciones locales. La creencia en que el crecimiento del Estado y lo jurídico domestican las organizaciones, constituye un punto de vista engañoso: “las organizaciones frecuentemente se adaptan a sus contextos organizacionales, pero a menudo desempeñan papeles activos en la conformación de estos contextos” (Powell et al., 1999:86).

### El Efecto de los Ambientes Institucionales en las Organizaciones

El isomorfismo con las instituciones ambientales tiene algunas consecuencias decisivas para las organizaciones: a) incorporan elementos que son legítimos exteriormente, más que en términos de eficiencia; b) emplean criterios de evaluación externos o ceremoniales para definir el valor de los elementos estructurales, y c) la dependencia respecto de instituciones fijadas exteriormente reduce la turbulencia y mantiene la estabilidad.

Meyer y Rowan (1999) plantean una proposición de gran valor: “Las organizaciones que incorporan elementos socialmente legitimados y racionalizados en sus estructuras formales maximizan su legitimidad y aumentan sus recursos y capacidad de supervivencia” (Powell et al., 1999:93).

El lugar que poseen los contadores, particularmente en las PYMES, nos permite dar un ejemplo. En muchos casos he podido observar, cómo la desconfianza del fundador de la empresa, lo lleva a resistir la idea de que alguien esté en conocimiento de los “números de la empresa”, o incluso, cuando no le queda más remedio que contratar a alguien, no darle toda la información real. ¿Por qué los incluyen entonces? Conversando con un cliente que tuvo un fuerte crecimiento en su cartera de clientes durante la crisis del 2001 -quien además, a diferencia de todos sus colegas, durante la última mitad de la década de ‘90, se dedicó a aumentar su stock-, señalaba que esto le valía críticas e incluso burlas de su competencia por la inmovilización de capital a la que estaba sometiendo a la empresa. Cuando estalló la crisis y la importación se cerró, pudo afrontar el primer año de trabajo sobre la base de ese stock, mientras que parte de la competencia, o bien disminuyó la actividad o simplemente quebraron. Este mismo cliente manifestaba respecto de esta experiencia: “voy a tener que contratar un contador nomás. A todos lados donde voy me dicen que le pregunte a mi contador, me preguntan quién es mi contador, incluso hay un par de trámites que estoy haciendo que me exigen un profesional. Además con todo este problema de la devaluación, ya hay momentos en que no sé que decidir...”. Este es un recorte de una, de entre las muchas conversaciones sobre cuestiones similares que mantuve

con esta persona; sin embargo se vuelve significativa para poder visualizar algunos de los elementos que se ponen en juego. Apelando a un análisis de discurso, lo que siempre surgía en primer lugar era una cierta “vergüenza” por el hecho de que permanentemente recibía consultas de ese tipo. Es decir, se sentía en falta. Pero además, daba lugar más tarde al reconocimiento de que la situación lo estaba excediendo en sus capacidades. En rigor, puede argumentarse que el crecimiento lo llevó a una crisis que lo enfrentó a la necesidad de tener que cambiar un modelo de pensar y hacer las cosas. La incorporación de elementos socialmente legitimados y racionalizados, le permitió aumentar sus ventajas competitivas. “La incorporación de elementos institucionalizados proporciona una explicación (Scott y Lyman, 1968) de las actividades que protege a la organización de que se dude de su conducta. Es decir, la organización se hace legítima y usa tal legitimidad para fortalecer su apoyo y asegurar su supervivencia” (Powell et al., 1999:89). En este sentido, la afirmación “voy a tener que contratar un contador nomás”, implicaba incorporar un elemento institucionalizado en busca de legitimidad y apoyo para la supervivencia. “La incorporación de estructuras con alto valor ceremonial, como las que reflejan conocimientos expertos recientes o prestigiosos, hacen que la posición crediticia de una organización sea más favorable” (Powell et al., 1999:91). Estas conductas organizacionales implican la adopción de criterios de medición y evaluación externas que promueven una estabilización en las relaciones organizacionales internas y externas. Obviamente, existe una cierta lectura que este dueño de empresa hace de su realidad. Pero lo interesante es que la comprensión (la generación de estructuras cognitivas) de algunos caminos posibles para el mejor posicionamiento de su organización, estaba muy vinculada a las estructuras que el campo organizacional al cual él pertenecía, ya había diseñado. Se puede argumentar que el éxito y la supervivencia dependen a su vez de los procesos ambientales y de “la capacidad de determinados liderazgos organizacionales para adaptar dichos procesos (Hirsch, 1975). En parte depende de la habilidad de determinadas organizaciones para conformarse con instituciones ambientales y ser legitimadas por éstas” (Powell et al., 1999:93).

## **Las Estructuras Institucionalizadas y las Actividades Organizacionales**

Meyer y Rowan (1999) plantean que las estructuras formales racionalizadas surgen en dos contextos. Primero, las demandas de las redes de relaciones locales favorecen el desarrollo de estructuras que coordinan y controlan actividades. Esas estructuras contribuyen a la eficiencia de las organizaciones y les dan ventajas sobre competidores menos eficientes. Segundo, la interconexión de las relaciones sociales, la organización colectiva de la sociedad y el liderazgo de las élites organizacionales crean un contexto muy institucionalizado (Powell et al., 1999:94). A decir de Giddens, “las prácticas que poseen la mayor extensión espacio-temporal en el interior de esas totalidades se pueden denominar instituciones” (Giddens, 1984:54).

## **CAPÍTULO 2**

### **Tipos de Organización**

---

Los mitos institucionalizados difieren en la cabalidad con que describen las relaciones de causa y efecto y en la claridad con que describen criterios que deben ser tenidos en cuenta para la evaluación de las producciones.

Algunas organizaciones usan la rutina, tecnologías claramente definidas para obtener su producción. Cuando es posible evaluar fácilmente la producción, con frecuencia se desarrolla un mercado y los consumidores obtienen importantes derechos de inspección y control. En este contexto, por lo general la eficiencia determina el éxito. Las organizaciones deben enfrentar las exigencias de una estrecha coordinación, con sus redes de relaciones, y lo hacen organizándose en torno a problemas técnicos inmediatos. Pero el crecimiento de la sociedad organizada colectivamente y la interconexión mayor de las relaciones sociales han socavado muchos contextos de mercado (...). La

incertidumbre de contingencias técnicas imprevisibles o de adaptarse al cambio ambiental no puede resolverse con base en la eficiencia. Los participantes internos y los componentes externos requieren por igual reglas institucionalizadas que promuevan la confianza y la credibilidad en las producciones y protejan las organizaciones del fracaso (Powell et al., 1999:95).

De la cita se desprende que lo que estos autores señalan es que debe pensarse en dos tipos de organizaciones: las que se desempeñan ejerciendo fuertes controles en su producción y, en el otro extremo, las organizaciones institucionalizadas cuya estabilidad depende del isomorfismo con las reglas institucionales. Es importante plantear, que en la medida en que una organización se encuentra altamente institucionalizada, surgen dos inconsistencias estructurales que deben comprenderse adecuadamente. Primero, las actividades técnicas y las demandas de eficiencia crean conflictos e inconsistencias en los esfuerzos de una organización institucionalizada por sujetarse a las reglas ceremoniales de producción. Segundo, como estas reglas ceremoniales se transmiten por mitos que pueden surgir de diferentes partes del ambiente, las reglas suscitan conflictos entre sí. Tales inconsistencias hacen que sea problemático el interés por la eficiencia y la coordinación y el control rigurosos. “Las estructuras formales que rinden culto a los mitos institucionalizados difieren de las estructuras que actúan eficientemente. La actividad ceremonial es significativa en relación con reglas categóricas, no con sus efectos concretos” (Powell et al., 1999:96).

Meyer y Rowan analizan cómo una organización puede resolver los conflictos entre las reglas ceremoniales y la eficiencia, recurriendo a dos medios interrelacionados: la separación y la lógica de la confianza.

### **La Separación**

Quisiera revisar el tema de la separación a la luz de una experiencia de trabajo ocurrida en la Secretaría de Obras Públicas de la Municipalidad de Rosario. A fines de poder brindar un marco adecuado a esta experiencia, es relevante comentar que la misma tuvo sus comienzos en el año 2002, posteriormente a la seria crisis institucional en la que el país se encontraba. El Presidente De la Rúa había renunciado en diciembre del 2001, la moneda había sufrido una fuerte devaluación, los índices de desocupación se habían elevado en forma no conocida en la historia argentina y toda una serie de conflictos sociales azotaban la República.

En ese particular contexto, la Secretaría había generado desde su Programa de Innovación Tecnológica una serie de cambios estructurales y de gestión a los fines de ganar en eficiencia. Al momento en el que fui convocado, el Programa de Innovación Tecnológica había llegado a un diagnóstico generado por medio de un sistema participativo.

Cuadro N° 18

El mismo planteaba:

La complejidad de la gestión de las Obras Públicas de una ciudad de la escala de Rosario hace que la división funcional prevaleciente en la organización no pueda dar las respuestas esperadas. Retomando el diagnóstico realizado en el marco del proyecto de reingeniería, caracterizaban la organización de la Secretaría de Obras Públicas, de la siguiente manera:

- Una estructura organizada por funciones, sin instancias de coordinación inter áreas.
- Procesos burocráticos y apegados a la formalidad.
- Escasa satisfacción de las metas previstas en cuanto a cumplimiento de plazos, y respuesta a los vecinos.

(Manual de Gestión por Proyectos – Municipalidad de Rosario)

Cuadro N° 19

A partir de estos fundamentos el Programa de Innovación Tecnológico planteaba:

En estas circunstancias, es preciso generar mecanismos de enlace que promuevan un nuevo estilo de gestión, centrada en el logro de las metas organizacionales.  
En esta línea, el presente proyecto se integra al proceso en curso de Innovación Tecnológica de la

Secretaría, retomando una de las líneas estratégicas acordadas por la Alta Dirección de la Secretaría en Diciembre de 2002:

“Desarrollar mecanismos de Gestión por Proyectos. Implementando equipos ad-hoc, con un líder responsable, del que participen todas las áreas involucradas: centralizadas y descentralizadas.”

Objetivos

- Desarrollar una cultura de logro de metas organizacionales.
- Implementar mecanismos de Gestión por Proyectos.
- Promover el desarrollo de capacidades de gestión integral basadas en responsabilidades.

(Manual de Gestión por Proyectos – Municipalidad de Rosario)

En este marco fui convocado para colaborar en el logro de los objetivos planteados. Son estos mismos objetivos los que merecen una reflexión inicial. En principio, plantean la necesidad de “desarrollar una cultura de logro de metas organizacionales”. La misma enunciación reconoce pues, que el logro de metas no constituía parte de la cultura de la organización. Por tanto, hablamos inicialmente sobre el hecho de que el cambio que se buscaba no era el de la simple instalación de nuevas estructuras y procedimientos, sino de un cambio de la cultura de la Secretaría. Algunas preguntas que surgen oportunamente, son: ¿Por qué cambiar? ¿Quién alienta ese cambio? Las conversaciones posteriores permitieron notar que la fuente de dicho cambio tenía como motivación principal atender a la crisis institucional y económica que atravesaba el país. Uno de los puntos centrales era que la Secretaría se manejaba con un esquema de tercerización de buena parte de las obras públicas que se ejecutaban en la ciudad. La crisis económica planteó un problema muy severo a nivel del presupuesto. Por este motivo, el Ejecutivo Municipal debió elaborar distintas estrategias que permitieran afrontar la crisis. En el caso de la Secretaría (una de las de mayor presupuesto), la dificultad para continuar con un esquema de tercerización implicaba asumir el desafío de mejorar la gestión, producir ahorro y mantener los servicios que la población demandaba.

Determinar el origen de la necesidad del cambio se volvió un tema prioritario. La necesidad no se encontraba en establecer procesos de mejora que apuntaran al aumento de la eficiencia y la calidad de los servicios. En rigor, una crisis acontecida en el contexto de la Organización, trajo aparejada la exigencia de un cambio significativo en las prácticas de sus miembros.

Es decir, el cambio no sobrevino a partir de que la organización se encontraba realizando una lectura e interpretación permanente del contexto, para determinar, al interior de la Organización, las mejoras técnicas requeridas para el logro de mayores niveles de eficiencia. La organización, de alguna manera, fue “sorprendida” por el contexto. No era parte de la práctica cotidiana la evaluación de lo que ocurría, con lo cual la dialéctica texto/contexto estaba excluida.

El brusco cambio en el contexto produjo un aumento de la complejidad social, que puso en crisis las posibilidades de brindar un adecuado servicio por parte de la Secretaría. Esto trajo aparejada la decisión de producir un cambio en la gestión. En este caso, la Gestión por Proyectos no resultó ser el producto de un proceso de maduración de los miembros de la organización. Podría argumentarse que de una u otra manera la decisión provino del mismo sistema municipal. Y sin dudas fue así. La decisión del Ejecutivo sobre la necesidad de producir ahorros y mantener el servicio, resultó políticamente correcta, y se originó en el mismo sistema municipal. No obstante, la decisión del Ejecutivo recaía en la misma lógica. El cambio fue concebido como una forma de dar respuesta a la crisis, y no como una posibilidad de mejorar la capacidad de cumplir con los objetivos. Por otro lado, sólo se propuso la consigna del ahorro en términos políticos, pero sin precisiones técnicas sobre cómo lograrlo. Cabe entonces una pregunta importante, ¿dónde se originó esta propuesta? ¿cómo surgió el concepto de avanzar hacia un sistema de gestión por proyectos? La respuesta está en el Programa de Innovación Tecnológica, el cual tenía poco tiempo de existencia en la Organización. Dicho Programa se desarrolló con el objetivo de introducir mejoras en los procesos de la Organización. Sus miembros no pertenecían a la cultura instituida. Por el contrario, estaban allí para generar cambios que previamente la organización no había generado. Debido a esto, el Programa contaba inicialmente con una escasa consideración por parte del resto de los miembros. Sus acciones siempre estaban relacionadas con un cambio del *status quo* y, por esta razón, generaba resistencia. Fue precisamente en

el seno de este Programa, de donde surgió la propuesta de implementar el dispositivo que culminó en la idea de avanzar hacia una metodología de gestión por proyectos.

Por lo tanto, al hecho de que el cambio haya surgido por una decisión política en relación a una crisis del contexto, debemos agregar que los generadores de las propuestas sobre cómo avanzar en medio de esta situación, devino de “los recién llegados” a la Secretaría, aquellos que no estaban comprometidos con la cultura de la Organización, o para decirlo de otra manera, del sector de no estaba comprometido con los mitos institucionales tal como históricamente fueron concebidos.

¿Con qué se tuvo que lidiar entonces? Precisamente con la fuerte separación existente al interior de la organización. “Promover el desarrollo de capacidades de gestión integrales basadas en responsabilidades”. Dar paso a una gestión integral implicaba necesariamente un método de trabajo en el cual los sectores poseyeran una fuerte interrelación a la hora de la definición de las estrategias, la planificación de los proyectos, la utilización de los recursos y la ejecución de las obras. Esto es lo que particularmente no ocurría.

Lo que ocurría en la Secretaría, puede ser analizado con el auxilio de otra proposición formulada por Meyer y Rowan (1999): “Ya que los esfuerzos por coordinar y controlar las actividades en las organizaciones institucionales llevan a conflictos y a pérdida de legitimidad, se separan los elementos de estructura de las actividades, además de separarlos unos de otros” (Powell et al., 1999:98).

En el caso de la Secretaría se pudo detectar una doble separación, que no solo dependía del hecho de que cada una de las Direcciones que constituían la Secretaría trabajaba en forma totalmente autónoma y separada del resto de las áreas, sino porque además, el esquema de tercerización permitía aumentar esta dinámica. Era evidente que, al interior de la Secretaría, los Directores se veían imposibilitados de poder especificar los plazos para el cumplimiento de los objetivos. Incluso, dada la particular situación gremial, en muchos casos, tampoco podían asegurar la mano de obra necesaria. “Las metas se hacen ambiguas o vacías y los fines categóricos son sustituidos por fines técnicos” (Powell et al., 1999:98).

Un argumento posible para lo expuesto estaría dado por la confirmación de que si bien existían obras concretas, no se contaba con metas comunes. La contundencia de esta afirmación surge del simple hecho de que las Direcciones de la Secretaría, las que usualmente participaban de una misma obra, nunca las habían planificado en forma conjunta. Es decir, cada una implementaba una planificación individual, por separado. Huelga comentar este problema en función de la afectación de los recursos humanos, el equipamiento, los altos costos y los problemas de financiamiento que se generaban. En una reunión de trabajo y ante la pregunta sobre ‘a qué se dedicaba la Secretaría’, las respuestas estuvieron todas sujetas a principios técnicos, ya que la calidad de vida de la ciudadanía no podía ser considerada. “Se evita la integración, se descuida la ejecución de los programas de inspección y la evaluación se vuelven ceremoniales” (Powell et al., 1999:98).

Las precisiones ofrecidas evidenciaban que las relaciones entre sectores eran formales y al solo efecto del pase de la información general, es decir: indicaban dónde daba comienzo uno y dónde terminaba el otro; o, cuándo le tocaba a uno u otro. A pesar de los muchos y frecuentes problemas presentes en la operación cotidiana, se sostenía una forma de trabajo fragmentaria.

En un marco como éste, se vuelven muy importantes las relaciones humanas. Las organizaciones no pueden coordinar formalmente las actividades, porque sus reglas formales -si se aplicaran- generarían inconsistencias. “Por tanto se deja que los individuos desarrollen informalmente interdependencias técnicas” (Powell et al., 1999:98).

Un punto realmente llamativo era que, a pesar de los continuos problemas operativos que se generaban, las relaciones interpersonales resultaban ser muy buenas. Podría afirmarse que había esmero en las mismas. Obviamente, una cosa lleva a la otra. Una manera de subsistir, en una realidad como la descrita, consiste precisamente en esmerarse para no hacer observaciones al otro, como maniobra a los fines de no ser observado uno mismo. Meyer y Rowan plantean que se asigna un gran valor a la habilidad para coordinar las cosas –es decir, para llevarse bien con otras personas– como recurso para violar las reglas (Powell et al., 1999:99). Las ventajas de la separación son claras. En el supuesto de que las estructuras formales están trabajando realmente, se protegen las inconsistencias y anomalías que implican las actividades técnicas. Además, como se evita la integración, se minimizan las disputas y los conflictos y una organización puede ganar el apoyo de un amplio rango de personas y componentes externos. “De este modo, la separación permite a las organizaciones mantener

estructuras estandarizadas, legitimadoras y formales, en tanto que sus actividades varían en respuesta a consideraciones prácticas” (Powell et al., 1999:99).

## La Confianza

No obstante la falta de coordinación y control, las organizaciones que han realizado una separación no son anárquicas y las actividades diarias se realizan de manera ordenada. Lo que da legitimidad a las organizaciones institucionalizadas y les permite parecer útiles, a pesar de su falta de validación técnica, es la confianza y buena fe de sus participantes internos y de sus componentes externos: “La confianza en los elementos estructurales se mantiene por medio de tres prácticas –evitar, ser discreto y “hacerse de la vista gorda” (Powell et al., 1999:99). Se deriva de esto una quinta proposición. “Cuanto más se deriva la estructura de una organización de mitos institucionalizados, más mantiene la ostentación de confianza, satisfacción y buena fe, interna y externamente” (Powell et al., 1999:100).

En el caso expuesto de la Secretaría, esta cuestión era esencial. Reproduzco notas sobre una conversación entre quien llevaba la responsabilidad máxima de la Secretaría y uno de sus Directores:

Responsable: ¿Cuál va a ser el plazo de ejecución?

Director: Depende.

Responsable: (luego de un silencio a la espera de mayores precisiones) ¿Depende de qué?

Director: Obviamente, del tiempo...

Responsable: ¿Del tiempo?

Director: Sí, del clima, no se puede estimar la duración de una obra porque si llueve la misma se va a extender.

Responsable: Pero debe haber estadísticas sobre las lluvias. En las distintas estaciones llueve distinto.

Director: Es cierto.

Responsable: (luego de un nuevo silencio, esta vez más tenso) Entonces, ¿no podrían averiguar las estadísticas de lluvia de los últimos años, y a partir de allí elaborar un coeficiente para tener una estimación?

Director: hmmmnn, sí, supongo que sí. ¿Y dónde se puede averiguar?

El diálogo transcrito puede generar la impresión de que se trata de una conversación entre alguien que quiere trabajar bien y un inútil, o peor aún, que uno de ellos le está tomando el pelo al otro. No obstante, ninguna de las dos posibilidades aplica, ya que se trata de dos buenas personas que sabían de lo que estaban hablando. El punto en cuestión era la discreción, el no invalidar a un colega de otra área. El hecho de que las Direcciones no planificaban juntas las obras en las que todas intervenían, sencillamente llevaba a que la única información que se compartía era la de la fecha aproximada en que la parte de cada uno estaría terminada. A partir de allí cada cual planificaba sus fechas de intervención (lo que suponía afectación de personal, equipamiento propio y de alquiler, compra de materiales, etc.). Cuando la fecha llegaba, y sin mediar comunicación alguna, los equipos y cuadrillas eran movilizadas al lugar de la obra. ¿Entonces qué era lo que ocurría? Pues, si había llovido –por ejemplo-, naturalmente la obra se había retrasado, y como nadie se comunicaba con nadie, se concentraban en el lugar, la gente y los equipos, en forma innecesaria. Sin dudas el estado del tiempo había incidido realmente, pero el problema concreto se localizaba a nivel de la separación en la gestión. Y dado que la responsabilidad tiene que recaer en algún sitio, pues, “el estado del tiempo” se convertía en el factor de respuesta. Esto demuestra cómo el desempeño de las tareas sólo estaba basado en la buena fe de los participantes internos. Obviamente, un serio problema que se detecta es que esta situación lleva inevitablemente a fuertes encubrimientos..., el “hacer la vista gorda” que nos aportó Goffman. Y como todos los actores saben que algo fallará, que alguna anomalía se presentará, se produce un movimiento paradójico. Esta certidumbre de la falla, trae aparejada como lógica consecuencia, el surgimiento de fuertes montos de incertidumbre. ¿Cómo se atiende esta paradoja? Pues sobre la base de la confianza y la buena fe en los demás.

El caso que hemos presentado nos permite ver que, si bien la integración de la sociedad es producto de las destrezas de los actores sociales, la clave para su entendimiento está en la forma en que dichos actores realizan esa producción y reproducción de la vida social. Como se puede advertir,

la referencia a la producción implica necesariamente su señalamiento, a la vez, como reproducción. “Es decir, cuando se reproduce la acción, se reproducen también los contextos donde transcurre la vida social. Las acciones desplegadas por los agentes tienen un doble carácter, son tanto constituidas como constituyentes de los procesos sociales e históricos” (Ortiz Palacios, 1999:62). De modo que las acciones de los actores, en el ejemplo brindado, reproducen las reglas ceremoniales, en detrimento directo de la eficiencia.

Veamos ahora una última proposición de entre las que plantean Meyer y Rowan (1999): “Las organizaciones institucionalizadas procuran reducir al mínimo la inspección y la evaluación tanto por parte de sus gerentes internos como de los componentes externos” (Powell et al., 1999:101). En el ejemplo que he trabajado, haber evitado la evaluación fue un aspecto nodal para sostener el equilibrio interno de la organización. Por otra parte, un aspecto que no he mencionado aún es que, de la misma manera que la Organización evita la evaluación interna, algo del mismo orden termina ocurriendo con las empresas que brindan servicios tercerizados. Un adecuado control por parte de la Secretaría requeriría procesos que apunten a la formulación de objetivos claros y criterios de eficiencia bien definidos. Lo que no se procura para sí, es difícil y comprometido, construirlo para aquellos con quienes se posee relaciones externas.

### **Definición Conceptual**

Los ejes considerados para diferenciar los distintos tipos de organización, me parecen realmente superadores de las conceptualizaciones tradicionales. Cuando decimos organizaciones públicas o privadas, suele ponerse el acento en que las primeras no persiguen un afán de lucro y las segundas sí. Si bien esto es cierto, de todas maneras ambas se encuentran atravesadas por la institución del dinero y la lógica de una economía. Esto estructura formas de pensamiento al interior de las organizaciones de manera notable. He encontrado que en el ámbito de lo público, no suele tenerse demasiado en cuenta, que como en toda organización, hay un presupuesto limitado. Inmediatamente surgen las explicaciones que esto se debe a que como no se trabaja para producir rentabilidad, pues entonces no se piensa en que toda tarea implica un gasto. Si bien no niego este hecho, lo considero un fundamento débil y superficial, que a lo sumo es consecuencia temas más complejos.

Cuando se piensa en las Empresas, definir qué es grande, qué es una pyme, se complica inmediatamente. Hay empresas con mucho personal y baja complejidad, mientras que existen pymes con poco personal pero con una complejidad muy importante (como es el caso de las empresas de soluciones informáticas). Por esta razón, considero que, tanto cuando el acento está puesto en la diferenciación entre fuertes controles de producción, como cuando en el otro extremo, se considera a las organizaciones institucionalizadas con una estabilidad dependiente del isomorfismo con las reglas institucionales, en ambos casos nos vemos enfrentados a la necesidad de profundizar en estos aspectos, de los que me ocuparé en mi trabajo de tesis.

Dicho esto, formulo una crítica y una propuesta. Queda claro que ninguna organización se sostiene sólo con fuertes controles en su producción, o por la vía institucional, aun cuando ambas racionalidades son necesarias. También queda claro que se dan polarizaciones hacia una u otra racionalidad, y que por este motivo se las tipifique como: a) organizaciones con fuertes controles en su producción, o bien como b) organizaciones institucionalizadas. Por otra parte, no acuerdo con estas denominaciones o tipificaciones, ya que al nombrarlas de esta manera, se puede crear confusión e incluso llegar a considerar que una organización que cuenta con controles en su producción puede prescindir de la institucionalización. De idéntico modo –y siguiendo con este razonamiento-, sería posible pensar que las organizaciones institucionalizadas, no necesariamente producen.

Hecha la crítica, formulo la propuesta. Denominaré de ahora en más a las organizaciones institucionalizadas, “organizaciones ceremoniales”. Esta denominación descansa en el hecho de que los esfuerzos principales están puestos en el sostén de los mitos y las reglas institucionales, en el modo en que éstos han incidido en su constitución a lo largo de la historia. Como lo he planteado, este tipo de organización ceremonial pone el énfasis y el sostén en todo aquello que ha dado lugar a la identidad actual; y va en la búsqueda de la preservación o restauración de los aspectos culturales históricos. Las organizaciones ceremoniales, en este sentido, propenden a la mirada endógena, sin que esto signifique

que la mirada al exterior no exista. Se trata más una cuestión de sobre qué se pone el acento para lograr un balance sobre la propia identidad.

Al tipo de organización que se desempeña bajo fuertes controles en su producción, las denominaré “organizaciones ejecutivas“. He acuñado la palabra ejecutiva, pues en su significación literal encontramos: “que no da espera ni permite que se difiera la ejecución”. Es decir, se vincula a la ejecución de una acción orientada a la producción concreta.

Como veremos en el desarrollo de mi tesis, en las “organizaciones ceremoniales”, las crisis se vinculan en lo fundamental, con una pérdida de su capacidad para sostener los mitos institucionales que han constituido históricamente el orden simbólico de la misma, quedando los aspectos productivos y la eficiencia en un segundo lugar. En tanto que en las “organizaciones ejecutivas”, las crisis se vinculan en lo fundamental, con una pérdida de su capacidad para sostener una producción eficiente (sean bienes o servicios). Los aspectos ceremoniales quedan en segundo término.

En la sistematización de la información de los Casos: La Maternidad y La Fábrica, que utilicé como base empírica para parte del desarrollo específico del tema del liderazgo, encontramos que en La Maternidad surgieron siete categorías (A- Toma de decisión; B- Confianza; C- Cultura; D- Valores; E- Cambio; F- Comunicación; G- Tiempo). Posteriormente, al aplicar las mismas categorías a La Fábrica, vimos que surgió información que exigió la incorporación de una octava categoría: H- Eficiencia. Veremos a lo largo del desarrollo de la tesis, que esta es una diferencia importante entre ambas organizaciones. Me adelanto a plantear, y dejo para más adelante su fundamentación, que la Maternidad es una organización del tipo ceremonial, en tanto que La Fábrica, es una del tipo ejecutiva.

Para terminar este capítulo, vuelvo a insistir sobre un punto crucial: para cada tipo de organización, lo que queda en segundo término son racionalidades distintas; sin embargo, éstas existen y forman parte integral de la organización. Toda vez que se pretenda ignorar su existencia, aunque sea en un horizonte temporal más extenso, las crisis se presentarán.

### CAPÍTULO 3

#### Isomorfismo y Reproducción Institucional

---

El enfoque de la institucionalización planteado por Meyer, postula la importancia de mitos y ceremonias, pero no se pregunta cómo surgen estos modelos legitimados. Avanzo entonces en el tratamiento de ese tema.

Max Weber (1922) advirtió, en *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, que el espíritu racionalista que introdujo el ascetismo había logrado un impulso propio y que, en el capitalismo, el orden racionalista se había convertido en una jaula de hierro en que la humanidad estaba presa, excepto por la posibilidad de un nuevo despertar profético, “quizá hasta que se haya quemado la última tonelada de carbón” (Weber, 1952:181). En su ensayo sobre la burocracia, Weber retomó este tema y sostuvo que la burocracia, la manifestación organizacional del espíritu racional, era un medio tan eficiente y poderoso de controlar a los hombres y mujeres que, una vez establecida, no podía darse marcha atrás al impulso a la burocratización (Powell et al., 1999:104).

DiMaggio y Powell señalan que, aunque la burocracia se amplió desde que Weber escribió este texto, el mecanismo de racionalización organizacional ha cambiado. Para Weber, la burocratización era el resultado de tres causas relacionadas: la competencia entre las empresas capitalistas en el mercado; la competencia entre los Estados, la cual aumentaba la necesidad de los gobernantes de controlar a su personal y a sus ciudadanos; y las demandas burguesas de igual protección ante la ley. De estas tres, la más importante era el mercado competitivo. “Hoy día –escribió Weber ([1922], 1978, p.974)– la economía de mercado capitalista es la que más demanda, que los asuntos oficiales de la administración sean realizados con precisión, sin ambigüedades, continuamente y con tanta rapidez como sea posible” (Powell et al., 1999:104). Los autores afirman que las causas de

la burocratización y racionalización han cambiado. El planteo es que la burocratización de las empresas y del Estado ya se han logrado; las organizaciones se hacen cada vez más homogéneas y las burocracias siguen siendo la forma organizacional más común. No obstante, presentan una afirmación que considero de importancia,

...afirmamos que la burocratización y otras formas de cambio organizacional ocurren como resultado de procesos que hacen a las organizaciones más similares, aunque no necesariamente más eficientes. Sostenemos que la burocratización y otras formas de homogeneización surgen de la estructuración de los campos organizacionales (Giddens, 1979) [...] los campos organizacionales altamente estructurados proporcionan un contexto en que los esfuerzos individuales por tratar racionalmente con la incertidumbre y las limitaciones a menudo conducen, en conjunto, a la homogeneidad de estructura, cultura y producción.[...] En las etapas iniciales de su ciclo de vida, los campos organizacionales muestran una diversidad considerable de enfoques y formas. No obstante, una vez que un campo ha quedado bien establecido hay un impulso inexorable hacia la homogeneización (Powell et al., 1999:105).

Retomando a Giddens, Luis A. Ortiz Palacios plantea que un punto central de la teoría de la estructuración consiste en dar cuenta de cómo la acción es estructurada y cómo los rasgos de la acción así considerada, son reproducidos. De ahí que dicha teoría incorpore, como un aspecto fundamental de su argumentación, el tema de la reproducción.

Por otro lado, Bourdieu, al referirse a la teoría de la práctica plantea:

La teoría de la práctica en cuánto práctica recuerda, contra el materialismo positivista, que los objetos de conocimiento son contruidos, y no pasivamente registrados, y, contra el idealismo intelectualista, que el principio de dicha construcción es el sistema de las disposiciones estructuradas y estructurantes que se constituye en la práctica, y que está siempre orientado hacia funciones prácticas... Los condicionamientos asociados a una clase particular de condiciones de existencia producen *habitus*, sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predisuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y de representaciones que pueden ser objetivamente adaptadas a su meta sin suponer el propósito consciente de ciertos fines ni el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos, objetivamente “reguladas” y “regulares” sin ser para nada el producto de la obediencia a determinadas reglas, y, por todo ello, colectivamente orquestadas sin ser el producto de la acción organizadora de un director de orquesta (Bourdieu, 2007:86).

Ya desde la reproducción (en términos giddensianos), o desde los *habitus* (en la producción de Bourdieu), toma fuerza el planteo de que en la burocratización y otras formas de cambio organizacional, existen procesos que hacen a las organizaciones más similares. Dicha homogeneización encuentra un principio explicativo en la estructuración de los campos organizacionales, entendiendo a los mismos, como “aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares” (Powell et al., 1999:106).

Un ejemplo actual, lo encontramos en la constitución de los “Polos Tecnológicos”. En mi experiencia (sin que esto signifique que es para lo único que existen), la constitución de los Polos Tecnológicos ha tenido entre sus fines principales la consolidación de un nuevo campo organizacional. Las empresas dedicadas a la tecnología de la información, han ido surgiendo en nuestro país (en su mayoría), por medio de emprendimientos individuales o pequeños grupos de socios (por lo general no más de dos o tres), los que han tenido un comportamiento pionero en el nacimiento de una nueva industria. DiMaggio plantea que los campos existen en la medida que están definidos institucionalmente. El proceso de definición institucional, o “estructuración” consiste en cuatro etapas: “un aumento en el grado de interacción entre las organizaciones en el campo; el surgimiento de estructuras interorganizacionales de dominio y de patrones de coalición claramente definidos; un

incremento en la carga de información de la que deben ocuparse las organizaciones que participan en un campo; y el desarrollo de la conciencia entre los participantes de un conjunto de organizaciones de que están en una empresa común” (Powell et al., 1999:106). Estas pautas se aplican en un todo a los Polos Tecnológicos. Si bien las empresas compiten, el grado de interacción aumenta, tanto a nivel de *joint venture*, seminarios de especialización que se organizan para mejorar la expertiz de los miembros (y que por razones de costo ninguno podría afrontar individualmente), etc. Siguiendo como ejemplo los seminarios de especialización, gradualmente se terminan estructurando, generando estructuras que procesan las necesidades concretas de calificación profesional, que en algunos casos devienen en programas de capacitación (no solo sobre temas vinculados a la informática, hay un fuerte énfasis en este momento en la capacitación en temas de gestión) que implican el establecimiento de coaliciones muy interesantes. Todos compiten, pero los costos individuales llevan a que algunos de ellos no puedan asumir los costos de programas de capacitación de cierto nivel, por tanto, indirectamente todos entran en conocimiento de algunas debilidades de su competencia y aceptan mostrar (lo más disimuladamente posible) las propias, en la medida en que la coalición permita la obtención de aquellas habilidades que están faltando. Por otra parte, los problemas de los demás pueden ser ahora, o en el futuro, “mis propios problemas”, lo que trae aparejada una ganancia en términos de experiencia. Esto implica mayores niveles de información que vinculan a los miembros del campo. Como es lógico, este proceso da paso a la construcción de una identidad, a la toma de conciencia de la pertenencia a un campo.

Así, la idea del campo abarca la importancia tanto de: a) la conexión (véase Laumann, Galaskiewicz Marsden 1978), como de: b) la equivalencia estructural (White, Boorman y Breiger, 1976).

a) Por conexión se refieren a la existencia de transacciones que vinculan las organizaciones entre sí: estas transacciones podrían incluir relaciones contractuales formales, la participación del personal en empresas comunes tales como asociaciones profesionales, sindicatos o juntas de directores, o relaciones informales en niveles organizacionales como las corrientes de personal. Un conjunto de organizaciones fuertemente vinculadas entre sí y débilmente relacionadas con otras organizaciones constituyen un corrillo.

b) Por equivalencia estructural se refieren a la similitud de posición dentro de una estructura de red. Por ejemplo, dos organizaciones son estructuralmente equivalentes si tienen vínculos de la misma clase con el mismo conjunto de otras organizaciones, aún cuando ellas mismas no estén vinculadas entre sí: aquí la estructura clave es el papel o bloque.

Estas coaliciones implican un esfuerzo tendiente a la construcción, la estructuración de una historia. El campo organizacional de las organizaciones dedicadas a las tecnologías de la información es nuevo, recién nacido. Carece aún (en rigor, se encuentra en un proceso de construcción) de prácticas que recursivamente implementadas, den paso a una estructura consolidada. Por supuesto, hablar de estructura consolidada es una contradicción, siempre que nos ubiquemos en el punto de vista que considera que éstas continuamente procesan la complejidad del ambiente. Al referirme a la consolidación de las estructuras, me refiero al sistema de criterios compartidos que sirven como ordenadores, como un punto de partida (por supuesto, esto no implica eficiencia). Si bien las empresas informáticas son vistas como las constructoras “de una nueva historia”, esta historia, para los miembros de estas organizaciones, se ubica en una relación temporal presente/futuro. Paradójicamente, la industria llamada al cambio de la humanidad cuenta entre sus debilidades con una ausencia de historia (en términos de un pasado de significaciones) en relación con la pertenencia a un campo. Bourdieu nos ayuda a clarificar esta idea cuando argumenta en este sentido que,

Producto de la historia, el habitus origina prácticas, individuales y colectivas, y por ende historia, de acuerdo con los esquemas engendrados por la historia; es el habitus el que asegura la presencia activa de las experiencias pasadas que, registradas en cada organismo bajo la forma de esquemas de percepción, de pensamientos y de acción, tiende, con más seguridad que todas las reglas formales y todas las normas explícitas, a garantizar la conformidad de las prácticas y su constancia a través del tiempo (Bourdieu, (2007:88).

Las experiencias de los Polos Tecnológicos tienen un gran valor, en la medida que, precisamente, contribuyen a la estructuración de un esquema perceptual y de representaciones compartido, que adquiere un valor estructurante para las organizaciones del campo.

### **Tres Mecanismos de Cambio Institucional Isomorfo**

DiMaggio y Powell identifican tres mecanismos por medio de los cuales ocurre el cambio institucional isomorfo, aclarando que las tipologías son analíticas y que los tipos no son siempre empíricamente distintos. Son estos, el isomorfismo coercitivo, el mimético y el normativo.

#### **1) Isomorfismo Coercitivo**

“El isomorfismo coercitivo resulta de presiones tanto formales como informales que sobre unas organizaciones ejercen otras de las que dependen y que ejercen también las expectativas culturales en la sociedad dentro de la cual funcionan las organizaciones” (Powell et al., 1999:109).

Como consecuencia, las organizaciones son cada vez más homogéneas dentro de ciertos dominios y están organizadas cada vez más en torno a rituales de adaptación a instituciones más amplias. “Al mismo tiempo, las organizaciones están cada vez menos determinadas estructuralmente por las limitaciones que presentan las actividades técnicas y cada vez menos unidas por los controles de producción. En esas circunstancias, las organizaciones emplean controles ritualizados de acreditamiento y solidaridad de grupo” (Powell et al., 1999:110).

Un claro ejemplo de isomorfismo coercitivo se observa en las mejoras que se vienen realizando en los últimos años en el cuidado del medio ambiente por parte de empresas que históricamente eran contaminantes. Nuevas legislaciones a nivel del Estado (tanto nacional como provinciales), han ido generando fuertes coerciones sobre la industria a los fines de que realicen inversiones. Aunque estemos lejos de una situación aceptable, los niveles de emanaciones al medio ambiente, contaminación de los suelos, contaminación visual y sonora, son aspectos que gradualmente han entrado en las agendas de los empresarios. Es muy interesante observar que, en la medida en que se van introduciendo estos cambios, los miembros de las organizaciones comienzan a concebir como inaceptables, lo que hasta poco tiempo atrás eran prácticas cotidianas. El proceso de institucionalización coercitiva produce cambios que son internalizados en las conductas de los miembros de la organización. Considero que si este medio es eficaz, se vincula también al hecho que a partir de las regulaciones del Estado, éstas pasan a convertirse en una demanda moral para la organización. Uso aquí el término moral, desde el punto de vista de una exigencia externa que se ejerce sobre una organización, individuo, o grupo de individuos, y es capaz de producir una confrontación entre las nuevas pautas de comportamiento exigidas y las que se poseen en la actualidad.

#### **2) Procesos Miméticos**

“Cuando se entienden poco las tecnologías organizacionales, cuando las metas son ambiguas o cuando el ambiente crea incertidumbre simbólica, las organizaciones pueden construirse siguiendo el modelo de otras organizaciones” (Powell et al., 1999:112).

Un ejemplo de cambio institucional isomorfo mimético, lo encuentro en una experiencia de trabajo. Fui convocado oportunamente por los dueños de una empresa (dos hermanos), a los fines de –tal como ellos lo plantearon–: “ver algunas cosas con el personal”. A lo largo de la conversación, fue quedando en evidencia que se encontraban con muchos problemas en relación con la definición de los procesos productivos y para lograr que los empleados trabajaran en forma adecuada. En un momento dado uno de ellos me manifiesta: “por ahí nos podría ayudar a ver qué tiene que hacer cada uno”. Hago un alto para hacer algunos comentarios relevantes: 1- el cartel de ingreso a la fábrica anunciaba que ésta había certificado las normas ISO; 2- la empresa, además de tener un buen posicionamiento en el mercado interno, exportaba sus productos a Brasil, España e Italia; 3- para ingresar al sector de las oficinas, había que pasar por una parte de la fábrica; el orden y la limpieza imperantes eran realmente notables.

Volviendo a la entrevista, hice hincapié en un par de temas sobre los procesos y la definición de las tareas de los operarios. A fin de no ser demasiado agresivo, fui realizando algunas consultas en relación a cómo estaban establecidas las pautas de trabajo, etc. Cuando juzgué que el clima era lo

suficientemente contenedor, pregunté por el cartel de las normas ISO. Ellos me estaban solicitando que los ayude a definir cuestiones, que en principio, ya estaban definidas. Puntualmente hice el siguiente comentario/pregunta: “Cuando certificaron las normas, seguramente hicieron las descripciones de los puestos, ¿ustedes quieren que los ayude a mejorarlas?” En ese momento estos hermanos se miraron y uno le dijo al otro: “los manuales blancos, ¿dónde están? Creo que en mi oficina... espere, que ya vengo...”. Hasta aquí con el relato.

El trabajo de certificación de las normas ISO implica un gran esfuerzo de definición y documentación de procesos. ¿Cómo era posible que a tan sólo dos años de tamaño trabajo, ni siquiera se acordaran bien dónde estaban los manuales? El devenir del trabajo de consultoría fue mostrando cómo, la exigencia de certificar las ISO, tuvo que ver con la necesidad de exportar a Europa. Es decir, las ISO, se constituían en una ventaja competitiva, aportaban legitimidad. Los dueños de la empresa lo explicaron claramente: cuando les empezó a ir bien, se dieron cuenta de que tenían mayor capacidad de producción que las oportunidades de ventas en el país, por tanto consultaron por los requisitos que debían cumplir para poder exportar. Quien haya respondido esa pregunta, enfatizó fuertemente sobre el tema de las normas ISO. Emprendedores como estos hermanos eran, ¿qué hicieron? Pues contrataron una consultora para que les haga el trabajo... y certificaron. No existía comprensión por parte de ellos, sobre los beneficios para la gestión de la empresa; simplemente imitaron, copiaron lo que los demás hacían. Los procesos laborales estaban definidos por la tecnología de que disponían (que era muy actualizada). Es decir, prácticamente se manejaban con un criterio de caja negra: algo entra por aquí, algo pasa en su interior, y por aquí sale. El control de la gestión era, por lo tanto, muy pobre. Se suplía gestión sobre la base de un enorme esfuerzo personal y del personal, lo que los llevó a seguir creciendo. Lo absolutamente interesante, está en el hecho de que acudir a un consultor, también respondía a un proceso mimético. Con toda franqueza me dijeron que como no sabían cómo salir del paso, un amigo (otro cliente mío), les había dicho que a él le había servido contratar un consultor. Al igual que con las ISO, contrataron un consultor.

### 3) Procesos Normativos

La tercera fuente del cambio organizacional isomorfo es normativa y se debe principalmente a la profesionalización. “De acuerdo con Larson (1977) y Collins (1979), interpretamos la profesionalización como la lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo” (Powell et al., 1999:113). Este mecanismo crea personas intercambiables, producto de los conocimientos comunes que se requieren para el desempeño de un mismo campo. Obviamente, este proceso isomórfico presenta muchas ventajas, puesto que las organizaciones que comparten un mismo campo tienen, por decirlo de alguna manera, respuestas a algunos problemas a partir de las normas que ya han sido institucionalizadas en el campo del que participan. Retomando el ejemplo del Polo Tecnológico, es posible, luego de reflexionar sobre el “isomorfismo coercitivo”, llegar a la conclusión de que éste no les sirvió como manera de organizar un campo por el simple hecho de que el Estado iba llegando siempre después. De hecho las organizaciones estatales fueron y son parte de un proceso de cambio tecnológico que tiene como sostén al mismo campo organizacional en constitución. Se puede encontrar en ellas algo de los “procesos miméticos”, puesto que los fundadores de estas empresas tenían conocimientos de informática, pero no sobre cómo gestionar. Actualmente nos encontramos en un momento donde el “proceso normativo” es visible. La especialización creciente de los profesionales del sector es un requisito para la subsistencia. “En la medida en que los gerentes y el personal clave se seleccionan de las universidades y son filtrados con base en atributos comunes, tenderán a considerar los problemas de manera similar [...] y tomaran sus decisiones en forma muy parecida” (Powell et al., 1999:115). Este es un punto que ayuda a explicar cómo es posible la altísima rotación de profesionales claves en las empresas del campo. Si bien las computadoras se encuentran en todos lados, la informatización de una organización no tiene que ver con tener computadoras, sino que requiere del diseño de tecnologías que permitan la optimización de los procesos productivos, administrativos y económicos. Aunque el ingreso al mundo de la tecnología de la información es muy acelerado, se estima que actualmente un 60% de las organizaciones del país aún no han pasado por ese proceso. ¿Qué significa esto? Pues que existe un enorme problema para las empresas del campo. ¿Por qué más clientes tienen que significar un problema? Porque si tenemos en cuenta que formar un consultor (así se denomina, en general, al puesto que ocupa un profesional que realiza todo el análisis de los procesos de la organización cliente

que será “informatizada”), insume entre año y medio y dos años, esto implica un serio inconveniente, ya que los nuevos clientes aparecen más rápido que las posibilidades de formación de los recursos humanos. Por lo tanto, si bien la mayoría de las empresas del campo invierten en formación, terminan apelando a la contratación de profesionales provenientes de otras empresas. La intercambiabilidad de estos profesionales es asombrosa. El proceso de isomorfismo normativo es clave para poder explicar los movimientos en esta industria. Baste con comentar que en algunas empresas del campo, los niveles de rotación anual del personal oscilan entre un 30% y hasta un 45%.

## **La Reproducción Institucional en las Organizaciones**

### **1. El Ejercicio del poder**

“El poder tiene mucho que ver con la preservación histórica de los patrones de valores... La intervención de la élite puede desempeñar un papel importante en la formación institucional. Una vez establecidos, las prácticas y los programas son apoyados y promulgados por parte de las organizaciones que se benefician de las conversaciones prevalecientes” (Powell et al., 1999:247). Basta con observar las pautas sobre los perfiles que son considerados óptimos para una organización. En muchos casos no se encuentran sujetos a un estudio técnico, sino que se relacionan con lo que resulta conveniente para la persona o grupo que detenta el poder.

### **2. Las interdependencias complejas**

“Cuando las interdependencias se extienden a través de los límites organizacionales a otras organizaciones, sobre todo en el caso de relaciones jerárquicas [...], las prácticas se vuelven muy resistentes a los esfuerzos de cambio” (Powell et al., 1999:248). Las organizaciones que poseen grandes dotaciones de personal, las cuales se encuentran distribuidas en complejas jerarquías y categorías, siempre serán más resistentes a los cambios.

### **3. Las suposiciones que se dan por hecho**

“Los patrones institucionales configuran la conducta de tal manera que se consideran algunas acciones naturales y legítimas” (Powell et al., 1999:248). En líneas generales, no nos preguntamos en la vida cotidiana por las relaciones de poder y control existentes en las organizaciones; sino que se toman como parte de un proceso de naturalización, como cuestiones que se dan por hechas.

### **4. Los procesos de desarrollo que dependen de la trayectoria**

“Los procedimientos y las formas organizacionales pueden persistir debido a patrones de desarrollo que dependen de la trayectoria, en los cuales las elecciones iniciales excluyen opciones futuras, incluso las que serían más efectivas a la larga” (Powell et al., 1999:249).

## **Efectos de los Ambientes Institucionales sobre las Estructuras Organizacionales**

En este punto del trabajo, considero que es importante reflexionar sobre los ambientes en los que actúan las organizaciones, en particular, a través de la introducción de los elementos culturales y estructurales. O, para plantearlo como Zucker (1987), “ocuparse del examen de los efectos que suscitan los ambientes institucionales sobre las estructuras organizacionales” (Powell et al., 1999:217).

Con el advenimiento y la difundida adopción de modelos de sistemas abiertos en las organizaciones durante la década de los sesenta, fue evidente la importancia de los factores ambientales en la configuración y el apoyo de las formas organizacionales. Scott plantea que, no obstante su difusión, se realizó un uso descuidado del enfoque, ya que se puso el énfasis en las tecnologías, a la vez que se creía que era capaz de configurar la estructura organizacional. Meyer y Rowan llamaron la atención sobre aspectos descuidados de los ambientes: creencias, reglas y funciones institucionalizadas –elementos simbólicos capaces de afectar las formas organizacionales independientemente de las corrientes de recursos y los requerimientos técnicos–. En su concepto de institucionalización, Meyer y Rowan se apropiaron de la definición y uso de Berger y Luckmann (1967), quienes hacen hincapié en que los sistemas cognoscitivos compartidos -a pesar de que los humanos los crean en interacción- llegan a considerarse estructuras objetivas y externas que definen la realidad social. “Cuanto más institucionalizadas estén las categorías cognoscitivas y los sistemas de creencias, las acciones humanas son más “defendidas por una esfera cada vez más amplia de rutinas que se dan por hecho” (Berger y Luckmann, 1967:57)”.

Berger, Berger y Kellner (1973) identificaron tres grandes tipos de instituciones que subyacen en, y apoyan, las formas modernas de conciencia: los sistemas de conocimiento y los estilos cognoscitivos asociados con: 1) la producción tecnológica, 2) la administración burocrática y 3) la pluralización o diferenciación de mundos de vida. Por ejemplo, los sistemas de conocimiento que apoyan formas burocráticas incluyen creencias en esferas delimitadas de competencia, importancia de procedimiento adecuado e impersonalidad. Los estilos cognoscitivos asociados incluyen subrayar el sentido de orden, la organización autónoma, la predicción, la neutralidad afectiva y el anonimato moralizado (Powell et al., 1999:218).

En las sociedades modernas, “los elementos de la estructura formal racionalizada están firmemente engranados con los entendimientos difundidos de la realidad social y los reflejan” (Powell et al., 1999:219).

La concepción de que existen “múltiples ambientes institucionales” que tienen su sustento en diferentes mitos racionalizados, es muy importante a los fines de poder comprender las tensiones que frecuentemente se encuentran en las estructuras organizacionales. Un Hospital Escuela está atravesado, de un lado, por las exigencias propias de la atención a los pacientes; por el otro, debe formar a los futuros profesionales médicos. Las prácticas originadas en la atención de los pacientes y las que se dirigen a la formación profesional, suelen provocar conflictos en relación con las prioridades, molestias en los pacientes y posteriores conflictos con familiares de éstos, quienes suelen transmitir sus quejas al personal de enfermería, el cual obviamente nada puede hacer.

### **Ambientes Institucionales y Técnicos**

Una importante distinción a nivel de los ambientes, se logró cuando se diferenciaron, los ambientes institucionales de los ambientes técnicos.

“Los sectores técnicos son aquellos dentro de los cuales se intercambia un producto o servicio en un mercado tal que las organizaciones son recompensadas por el control efectivo y eficiente del proceso de trabajo” (Scott y Meyer, 1983:140). En contraste, los sectores institucionales se caracterizan por la elaboración de reglas y requerimientos a los que las organizaciones individuales deben ajustarse si desean recibir apoyo y legitimidad del ambiente” (Powell et al., 1999:219).

Para Meyer y Scott fue cada vez más claro que la presencia de un conjunto de elementos no excluía la presencia del otro tipo. Es más conveniente considerar las distinciones como dimensiones en las cuales varían los ambientes, que concebirlas como estados dicotómicos.

Algunas organizaciones, digamos, las empresas de servicios públicos y los bancos, se consideran sujetas a fuertes presiones técnicas e institucionales; otras organizaciones, como los clubes para mejorar la condición física, se consideran sujetas a ambientes técnicos e institucionales débiles; organizaciones como las compañías de manufactura competitivas se enfrentan a presiones relativamente técnicas, pero débiles institucionalmente; y organizaciones como las escuelas y las iglesias actúan en ambientes institucionales relativamente fuertes, pero técnicamente débiles. La tipología parece tener una utilidad heurística porque hemos podido generar hipótesis que se refieren al probable impacto estructural de estas combinaciones variables de las presiones ambientales (Powell et al., 1999:221).

Si volvemos al ejemplo anteriormente trabajado de la Secretaría de Obras Públicas, es evidente que ésta no puede ser considerada exclusivamente como un ambiente institucional, o exclusivamente como un ambiente técnico. Ambos ambientes son propios de una Secretaría, la que por formar parte del Estado, posee un marco de reglas institucionales racionalizadas muy fuerte; y al mismo tiempo, por ser la responsable de las grandes obras de una ciudad, está involucrada de manera directa con la dimensión de lo técnico. Se puede argumentar -basándonos en la información de que disponemos- que en esta Secretaría existía una marcada preponderancia del ambiente institucional por sobre el ambiente técnico. De hecho, los cambios que se deseaban realizar, implicaban potenciar el

ambiente técnico, sin perder de vista la legitimidad institucional, se pudiera dimensionar todo lo relativo al desempeño técnico. Acudo nuevamente a Bourdieu, podría decirse que los *habitus* existentes fortalecían el ambiente institucional en detrimento del ambiente técnico:

Principio generador largamente instalado por improvisaciones reguladas el *habitus* como sentido práctico opera la reactivación del sentido objetivado en las instituciones: producto del trabajo de inculcación y de apropiación que es necesario para que esos productos de la historia colectiva que son las estructuras objetivas alcancen a reproducirse bajo la forma de disposiciones duraderas y ajustadas que son la condición de su funcionamiento, el *habitus*, que se constituye en el curso de una historia particular, imponiendo a la incorporación de su lógica propia, y por medio del cual los agentes participan de la historia objetivada de las instituciones, es el que permite habilitar las instituciones, apropiárselas de manera práctica, y por lo tanto mantenerlas en actividad [...] La propiedad se apropia de su propietario, encarnándose en la forma de una estructura generadora de prácticas perfectamente adecuadas a su lógica y a sus exigencias (Bourdieu, 2007:93).

De allí que a pesar de los frecuentes inconvenientes técnicos que se presentaban, el ambiente institucional establecido fuera el predominante. Toda vez que los *habitus* impactan a nivel de las percepciones y las representaciones que configuran una práctica, el problema del cambio impacta directamente en las posibilidades, o lo que es mejor decir, las imposibilidades que se les presentan a los actores para poder concebir una historia diferente.

Edgar Schein (1985) produce una definición de cultura que, sin ser lo mismo, entra en esta línea argumental, cuando escribe:

...llamaré “cultura” a un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Debido a que estas presunciones han funcionado repetidamente, están en condiciones de ser dadas por supuesta y desgajadas de la conciencia. Obsérvese que la definición no incluye modelos de conducta manifiesta. En mi opinión la conducta manifiesta se ve siempre determinada tanto por la predisposición cultural (las presunciones, percepciones, pensamientos y sentimientos que son modelados), como por las contingencias que se derivan del medio externo. Las regularidades de conducta podrían por consiguiente ser tanto un reflejo del medio como de la cultura, y no deberían constituir, en consecuencia, un fundamento para definir la cultura (Schein, 1988:25).

Por su lado, Hofstede señala que “las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas deben ser consideradas el núcleo de la cultura de una Organización” (Hofstede, 1997:298). Queda claro, sin embargo, que la igualdad de conductas no habla ni ayuda a establecer, una cultura determinada. Si estas conductas generan algún tipo de influencia en las estructuras, se debe al valor significativo que poseen los comportamientos. El acuerdo sobre el valor significativo de una conducta establece modalidades de vinculación, de relación, de percepción, de formas de representación, de presunciones básicas, que producen efectos estructurantes en la organización. Estos acuerdos, no son ni más ni menos que las reglas institucionalizadas racionalmente. Es decir, la cultura estructura ciertas pautas de comportamiento que son percibidas como racionales, dado que a lo largo de un cierto tiempo, se estructuran en el medio por el cual la organización se asegura su cohesión interna y afronta los problemas en su vinculación con el exterior. Es decir, este es el modo en que se atienden los problemas. ¿Por qué? Pues porque ofrece resultados.

## **Legitimidad**

A partir de Parsons (1996), quien fue el primero en hacer hincapié en que la correspondencia de los valores que siguen las organizaciones debe ser congruente con los valores sociales más amplios si se quiere que la organización sea legítima y por tanto tenga derechos reconocidos sobre los recursos sociales; la legitimidad ha sido interpretada en gran medida como si perteneciera a las evaluaciones sociales de las metas organizacionales. En contraste con este enfoque, en las evaluaciones basadas en la importancia o la conveniencia de las metas organizacionales, Berger y sus colegas (Berger, Berger y Kellner, 1973) subrayan los aspectos cognoscitivos de la legitimación, en particular en el caso de las teorías o explicaciones que relacionan los medios con los fines. La legitimación tiene que ver con el problema de “explicar o justificar el orden social de tal manera que las disposiciones institucionales sean subjetivamente plausibles” –el problema de motivar a los actores a que emprendan acciones ubicándolos “dentro de un mundo significativamente comprensible” (Wuthnow, 1984:50), citado por Scott (Powell et al., 1999:221).

De acuerdo con el modelo de sistemas abiertos de organizaciones, es más probable que las explicaciones, justificaciones y relatos significativos provengan del ambiente en vez de ser elaborados desde adentro. Brown (1978, p. 375) señala: “Todos nosotros, en cierta medida, diseñamos o preparamos nuestros mundos, pero nunca lo hacemos de material no elaborado; de hecho, en su mayor parte nuestros mundos nos llegan listos para usarse. Esto sucede quizás con más frecuencia cuando el mundo en cuestión es el de las organizaciones formales”.

Scott plantea que si se agrega a estas conceptualizaciones lo presentado anteriormente de un ambiente simbólico, se puede expresar que: la legitimidad organizacional se refiere al grado de apoyo cultural de la organización –la medida en que las varias explicaciones culturales establecidas proporcionan interpretaciones de su existencia (Powell et al., 1999:222).

Sin dudas se presentarán diferencias en los medios y los fines que se persigan para la obtención de dicho apoyo cultural a la organización. Si lo predominante es el ambiente técnico por sobre lo institucional, la legitimidad se vinculará al cumplimiento de metas con procesos adecuados y con la preocupación puesta en la formación de los actores de la organización. Si por el contrario predomina el ambiente institucional, la legitimidad intentará lograrse, por ejemplo, a través del sostenimiento del equilibrio del orden interno. Continuando con la articulación del concepto de habitus, podemos plantear que:

... el sostenimiento de estos equilibrios se vincula, a que a nivel de las prácticas se presenta una homogeneidad que llevan a que las obras sean percibidas como inteligibles, previsibles, y por lo tanto percibidas como evidentes y dadas por sentado: el habitus permite ahorrarse la intención, no solamente en la producción, sino también en el desciframiento de las prácticas y de las obras (Bourdieu, 2007:95).

## **Introducción de Elementos Estructurales**

Meyer y Scott (1983b) proponen que se preste más atención a lo que hemos llamado las “estructuras de relación” dentro de las cuales se localizan las organizaciones. De manera similar, DiMaggio y Powell (1983), adaptando el concepto de Giddens (1979), han llamado la atención sobre la creciente “estructuración” de las relaciones interorganizacionales. “Ambas concepciones destacan que las organizaciones no sólo están implícitas en un conjunto de relaciones de intercambio con otros actores sociales; también se localizan en un sistema o una estructura de relaciones que sus propias actividades crean, pero que a la vez actúa para configurar y restringir sus posibilidades de acción” (Powell et al., 1999:224).

Scott plantea que existe una diferencia entre Meyer y Scott y DiMaggio y Powell con respecto a los efectos de los ambientes organizacionales en la estructura. DiMaggio y Powell (1983) proponen

la hipótesis maestra que sostiene que a medida que los ambientes de las organizaciones se tornan más estructurados, las estructuras organizacionales dentro de éstos se hacen más homogéneas. En contraste, Meyer y Scott argumentan que, bajo ciertas condiciones, los ambientes organizacionales más estructurados pueden crear una creciente diversidad de formas: “Por ejemplo, sugerimos que, en los ambientes que carecen de autoridad centralizada, las formas organizacionales podrían tener una creciente similitud (debido a sus procesos competitivos y miméticos). Pero a medida que la autoridad se vuelve más centralizada, los que toman las decisiones podrían crear formas organizacionales más especializadas, lo que aumentaría la diversidad organizacional intencionalmente (coerción)” (Powell et al., 1999:224).

Dos cuestiones me llevan a coincidir con lo planteado por Meyer y Scott. En primer lugar, considero que la búsqueda de la diferenciación, como medio de subsistencia en un ambiente, no puede ser descartada. Por otro lado, el aumento de la complejidad que puede producirse en un ambiente determinado, por crisis sociales o naturales, difícilmente permita que todas las organizaciones puedan responder en forma igualitaria. Sigo la sentencia de Giddens (1984), ‘lo real es lo relacional’; y atento a lo planteado por este mismo autor cuando señala que, dado que los agentes poseen reflexión sobre el campo en el cual se desempeñan es posible presentar una vinculación entre obrar y poder en estos términos: “La consideración básica es que ser capaz de obrar de otros modo, significa ser capaz de intervenir en el mundo, o de abstenerse de esa intervención, con la consecuencia de influir sobre un proceso o un estado de cosas específicos” (Giddens, 1984:51). Por supuesto, esto no significa que siempre exista la posibilidad de intervención, ni siquiera significa que tales posibilidades se presenten con claridad. “Un agente deja de ser tal si pierde la aptitud de “producir diferencia”, o sea, de ejercer alguna clase de poder” (Giddens, 1984:56).

A los fines de brindar claridad conceptual, creo preciso señalar que, tanto en el aporte de Meyer y Scott, como en mi reflexión posterior, subyace un concepto fundamental que proviene de la teorización giddensiana: la dualidad de la estructura. El autor plantea que la constitución de agentes y de estructuras no son dos conjuntos de fenómenos dados independientemente, no forman un dualismo, sino que representan una dualidad: “Con arreglos a esta noción de dualidad de estructura, las propiedades estructurales de sistemas sociales son tanto un medio como un resultado de las prácticas que ellas organizan de manera recursiva” (Giddens, 1984:61). De allí que Meyer y Scott hayan puesto el énfasis en el sistema o la estructura de relaciones que las propias actividades de las organizaciones crean.

## **El Vínculo entre los Ambientes Institucionales y las Estructuras Organizacionales**

Scott realiza un valioso aporte al analizar los desacuerdos existentes entre algunos argumentos propuestos para explicar los efectos de los ambientes en las organizaciones. Identifica siete argumentos diferentes (Powell et al., 1999:228).

### **1. La “imposición” de la estructura organizacional**

Algunos sectores o campos contienen agentes ambientales que son suficientemente poderosos como para imponer formas estructurales en las unidades organizacionales subordinadas. Las naciones-Estado hacen esto cuando por mandato de ley efectúan cambios en las formas organizacionales existentes o cuando crean una nueva clase de agencias administrativas. Las corporaciones lo hacen también cuando adquieren compañías nuevas o reorganizan divisiones existentes. Bajo la categoría de la imposición, distinguiría dos tipos: a) la imposición por medio de la autoridad en contraste, b) la imposición por medio del poder coercitivo.

Scott reconoce que el uso de la autoridad lleva implícita la coerción, pero salva esta cuestión planteando que, particularmente en las organizaciones públicas, existe una particular habilidad para aplicar coerción legítima (véanse Streeck y Scmitter, 1985). Considero que este postulado nos regresa a Weber en dos aspectos: la dominación racional legal es ejercida a partir de la validez de un estatuto reconocido y aprobado. Por otro lado, Weber plantea dos tipos de éticas distintas en un sistema burocrático. Del lado de los funcionarios de carrera, la ética de la obediencia. Del lado de los funcionarios políticos, la ética en la convicción de sus ideas. La combinación de estas dos éticas puede servir de fundamento para explicar esta “coerción legítima”. Una imposición de esta naturaleza debería ser más rápida en su aplicación porque deviene de ideas que pueden ser presentadas y

explicadas de parte de la autoridad de la organización. En el fondo, creo que se puede argumentar que si bien existe una imposición, la realizada por la autoridad brinda la posibilidad de una “obediencia a conceptos, ideas, ideologías. En tanto que la imposición por medios únicamente coercitivos, lleva a un tipo de “obediencia hueca”, sin contenidos, y de allí que resulte menos sustentable en el tiempo.

## 2. La “autorización” de la estructura organizacional

La característica que distingue esta forma la imposición es que no se obliga a la unidad subordinada a someterse, sino que voluntariamente busca la atención y la aprobación del agente que autoriza<sup>1</sup>.

Cuando se autoriza el uso de poder a una organización, presuntamente éste está apoyado y restringido por las acciones de los funcionarios superiores que pueden supervisar su empleo adecuado. Un ejemplo de autorización en Argentina, es el caso de la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria). Para la creación y dictado de carreras de posgrado, las universidades no requieren de la intervención de CONEAU. No obstante, si se pretende que las mismas posean validez a nivel nacional, se debe contar con la aprobación, la autorización de dicho organismo. Pueden existir muchas dudas sobre la modalidad de trabajo y los criterios de evaluación aplicados por esta comisión evaluadora, no obstante, al erigirse en un nivel superior de evaluación y acreditación a las universidades, es esta comisión la que confiere o resta poder en función de sus dictámenes.

## 3. El “estímulo” de la estructura organizacional

Muchos campos organizacionales no poseen agentes con el poder y/o la autoridad para imponer sus propias definiciones estructurales sobre las formas organizacionales locales. Pero podrían estar en posición de proporcionar fuertes estímulos a las organizaciones que se ajustan a sus deseos.

En mi experiencia -la que proviene de haber participado en proyectos comunitarios o de desarrollo llevados adelante por ONG's de Argentina y de otros países latinoamericanos- pude apreciar esta situación a través de las líneas de financiamiento que otorgan algunas agencias internacionales. En casi todos los casos, he podido observar poco o ningún respeto por las estructuras organizacionales preexistentes. Estas agencias exigen como requisito para el financiamiento de los proyectos, el cumplimiento de una serie de pautas -particularmente en lo que se refiere al proceso de planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos- que están vinculadas a su propia forma de concebir la realidad y los problemas. En general, no se propone un diálogo (el que podría llegar a ser enriquecedor), a los fines de acordar categorías, sino que se parte de modelos y formatos que son propios de la agencia financiadora. Ciertamente es que estas agencias no poseen el poder suficiente como para decirles a las organizaciones receptoras cómo deben pensar y hacer las cosas; sin embargo el financiamiento se transforma en un incentivo que influye enormemente: “Las estrategias inductoras crean cambios estructurales en las organizaciones y los campos organizacionales al proporcionar incentivos a las organizaciones que están dispuestas a ajustarse a las condiciones del agente” (Powell et al., 1999:230). Mi experiencia coincide con lo que Scott plantea sobre el final de este ítem, en referencia a que las estructuras organizacionales creadas por estímulos poseen una duración limitada. En realidad, las organizaciones receptoras de estos estímulos suelen terminar generando estructuras paralelas. Por un lado, la que la agencia financiadora quiere ver, y por el otro, la que la organización que “opera en el campo” necesita, o entiende que necesita. Una “estructura ficticia, de compromiso”, es creada a los fines de los informes y rendimientos de cuenta. Tan pronto como el financiamiento cesa, esa estructura ficticia se diluye. Todo esto no se desarrolla sin consecuencias, ya que el sostenimiento de estructuras ficticias demandan tiempo y esfuerzo, el cual obviamente resta ese tiempo al trabajo cotidiano.

## 4. La “adquisición” de estructura organizacional

Probablemente el proceso de influencia que los analistas institucionales han estudiado más ampliamente, se refiere a la adquisición -la elección deliberada- de los modelos estructurales por parte de los actores organizacionales. Aun cuando esto se deba al efecto de mecanismos miméticos o normativos, se ha observado que quienes toman las decisiones organizacionales adoptan diseños

---

<sup>1</sup> Se define autorización como el proceso mediante el cual una unidad de orden superior define y pone en vigor las normas que apoyan el ejercicio de la autoridad por parte de un agente determinado. La autoridad es un poder legitimado; éste es un poder normativamente regulado.

institucionales y modelan sus propias estructuras en base a patrones que se consideran, de diversos modos, más modernos, apropiados o racionales.

Un punto que aquí me parece importante destacar, es que la adquisición de una estructura supone una instancia de reflexión por parte de la organización –realizada a través de sus gestores–, que se diferencia de las modalidades de imposición, autorización o estímulo. En la relación interno/externo de las tres primeras, la balanza parece oscilar hacia lo externo. En la de adquisición, ya sea por procesos miméticos o normativos, algo del orden de una decisión se pone en juego de manera diferente. Considero preciso señalar una cuestión que no encontré en los análisis de Scott, y que consiste en que lo mimético o normativo, también brinda distintos niveles de profundidad a la reflexión y la decisión. En el proceso de isomorfismo mimético, existe sin dudas una reflexión que lleva a la comprensión de que se debe tomar una decisión para poder introducir cambios. Esto por lo general se vincula a la existencia de algún tipo de evaluación interna que muestra que “algo no funciona”. Mas el proceso mimético también muestra que se trata de atender a ese “algo” copiando los modelos establecidos, es decir, no hay comprensión del estado de situación concreto y se trata de superar la situación a partir de un seguimiento de los modelos presentes en el campo. En el proceso de isomorfismo normativo, la racionalidad profesional en la que se basa, requiere de un esfuerzo por definir condiciones, métodos de trabajo y control de la producción, que lleva implícita -aunque pueda fallar- la búsqueda de las causas que conducen al deterioro de los procesos de trabajo en una situación dada; por lo tanto la decisión que involucra es tomada desde otra lógica.

Las diferencias son evidentes. Planteo entonces dos fundamentos para la adquisición de la estructura organizacional: 1) la adquisición de estructuras a partir de un proceso mimético tiene como fundamento “situaciones dilemáticas”. Es decir, situaciones en las cuales se puede reflexionar sobre algún tipo de deterioro de la organización, sin alcanzar necesariamente el conocimiento de aquello que lo causa. Lo central es que, o no se quiere buscar la causa, o no existe capacidad interna para determinarla. Las acciones de mejora se toman sin comprender lo que está ocurriendo, de allí la necesidad de copiar algo del exterior, o para decirlo adecuadamente, algo que se encuentra en el campo organizacional al cual se pertenece. Así, en el futuro se seguirá presentando la incertidumbre ante cada nueva situación dilemática. 2) La adquisición de estructuras a partir de un proceso normativo tiene como fundamento “situaciones problemáticas”. En este contexto entendemos por problema, a toda situación en la que se produce alguna alteración no prevista, siendo la misma analizada y expuesta con la finalidad de establecer una solución. Ante situaciones en las que se produce algún deterioro en la organización, los métodos existentes son utilizados con la intención de determinar las causas. Si no existe la capacidad de reflexión al interior de la organización, se contratan asesores externos. Lo central aquí es que la adquisición de una estructura organizacional se efectúa a través de la reflexión y de las decisiones tomadas a partir de la comprensión de las causas del problema. Insisto en el punto de que tanto el análisis, como las causas encontradas y la estrategia de solución posterior, pueden estar equivocadas. No obstante, los mismos métodos de evaluación y control, también permiten identificar los logros o inconvenientes que se pueden ir dando. En el proceso mimético, la capacidad de reflexión se encuentra disminuida.

##### 5. La “fijación” de la estructura organizacional

Este es el proceso por medio del cual, en el momento de su fundación, las nuevas formas organizacionales adquieren características que tenderán a conservar en el futuro.

El mecanismo propuesto para explicar estos resultados incorpora el argumento central de Berger y Luckmann (1967), quienes afirman que las organizaciones adquieren ciertas características estructurales no por decisión o diseño racional, sino porque se da por hecho que esta es “la forma en que se hacen estas cosas”; a lo que agregan que es esta característica la que se constituye en la base que les otorga su persistencia en el tiempo.

Tuve la oportunidad de trabajar en la Gerencia de Recursos Humanos del Correo Argentino, en los comienzos de su etapa de modernización en la década del ‘90. Deseo brindar aquí un dato operativo significativo: una “carta simple” tenía un estándar de entrega de un “D+31”, es decir, de 31 días. Así es, se enviaba una carta y ese era el tiempo medio que demoraba. Al ser una media estadística, esto significaba que podía variar en “menos” o en “más” en relación con esta media predeterminada. ¿Por qué compartir este dato? Pues bien, entre los muchos problemas de estructura, de procesos y operativos que existían para que esto fuera así, uno en los que me tocó participar de su análisis fue muy interesante, porque se vinculaba al rediseño de la estructura. En ese entonces, las oficinas del

correo, distribuidas en todas las localidades del país, tenían distintas categorías. La diferenciación en categorías implicaba cambios estructurales significativos, como por ejemplo: la existencia de carteros, de mensajeros o la cantidad de los mismos. Una oficina de “categoría 1”, tenía mayor cantidad de carteros y mensajeros que una de “categoría 2”. Otras, de categoría más baja, no tenía mensajeros; y las de última categoría no tenían ni carteros ni mensajeros, es decir, los clientes tenían que ir a la oficina a retirar la correspondencia -esta continúa siendo una situación clásica en zonas rurales-. Hasta aquí todo aparenta ser muy común, muy normal. Lo notable de esta vinculación entre categoría y estructura -desde el punto de vista de las áreas y la cantidad de personal-, estaba dado por uno de los factores predominantes (entre varios) que incidían en la asignación de la categoría. Naturalmente, un análisis sencillo, llevaría a pensar rápidamente en el tamaño de la localidad y la cantidad de población en la cual se prestaban los servicios. Sin embargo no era ese el factor determinante. Aunque desde lo formal no se lo reconociera, el principal factor para la asignación de una categoría a la oficina era la “antigüedad de su Jefe”. Una larga trama histórica, articulada con un convenio laboral en que los Jefes aumentaban su jerarquía con la antigüedad, y en la que un Jefe de tal antigüedad y jerarquía, solo podía ser Jefe de una oficina de tal categoría, fue dando paso a un ambiente institucional que se reflejaba en la estructura de la empresa. Así, entre los muchos problemas que la empresa poseía y que la llevaba a ese estándar de entrega de un D+31, la fijación de la estructura organizacional era una muy importante. Y a pesar de que todos los Jefes tenían en claro los problemas que esa estructura generaba: así era la estructura, así debía ser. De hecho, en una ocasión un Jefe me dijo, “hay que aguantar unos meses más, a fin de año yo asciendo de categoría, entonces voy a poder pedir otro cartero...”.

#### 6. La “incorporación” de la estructura ambiental

March y otros nos han enseñado que no todo lo que sucede es necesariamente intencional, que no todo el producto es resultado de un proceso consciente de decisión (March y Olsen, 1984:78). Una proposición bien conocida en la teoría de sistemas abiertos es que las organizaciones tenderán a delinear la complejidad de los elementos ambientales dentro de sus propias estructuras (Buckley, 1967:68). Por medio de un conjunto amplio de procesos de adaptación que ocurren durante un período, y que van desde la cooptación de los representantes de los elementos ambientales pertinentes hasta la evolución de funciones limitantes especializadas para tratar con contingencias estratégicas, las organizaciones llegan a reflejar o duplicar aspectos sobresalientes de la diferenciación ambiental en sus propias estructuras: incorporan estructuras ambientales.

Una cuestión que luego abordaré, a partir de las teorizaciones de Niklas Luhmann (1995), se vincula al debate existente en la teoría de los sistemas: ¿sistemas abiertos o sistemas clausurados en su operación? De todas formas, existe un elemento que se puede aportar y discutir en relación con este concepto de “incorporación de la estructura ambiental”. Coincido con el planteo que considera que no todo parte de la toma de decisiones, y que muchos de los cambios que tienen lugar en las estructuras organizacionales no son pensados. De hecho, muchas veces los miembros de una organización se percatan del cambio, tiempo después de que éste se ha sustanciado y cuando todos los que están involucrados se encuentran ya trabajando en función del mismo. Luego, considero que no se produce una incorporación de estructuras ambientales, sino que la organización gana en complejidad interna, en la medida que responde a perturbaciones o irritaciones del medio en el que se desempeña. Buckley hace referencia a la “evolución de funciones limitantes especializadas para tratar con contingencias” (Buckley, 1967:71); pues una organización no puede evolucionar incorporando evolución, es decir, un sistema no evoluciona tomando su evolución de otro sistema.

#### 7. “Evitar” la estructura organizacional

Scott refiere un ejemplo para explicar este punto. Hemos propuesto que, en aspectos importantes, gran parte del sentido de orden y coherencia presentes en las escuelas estadounidenses está fundamentado en creencias institucionales compartidas, más que en estructuras organizacionales (véase Meyer, Scott y Deal, 1981). Parece que el alto nivel de “acuerdo total sobre el alcance de las políticas formales y las áreas a las que se aplican” fue resultado de procesos no organizacionales, sino institucionales.

Esas concepciones y símbolos compartidos, proporcionan un orden no sólo por estar delineados en formas y procedimientos organizacionales, sino también por su influencia directa en las creencias y las conductas de los participantes individuales, haciendo que su representación organizacional sea menos esencial; es decir, están incorporados en la infraestructura cultural. Es posible que sólo se requiera que

las estructuras organizacionales apoyen y complementen los sistemas culturales que ejercen una influencia directa en los participantes. El ejemplo que Scott brinda sobre las escuelas, es extensible a nuestro propio medio educativo. Existen serias dudas y fuertes críticas sobre, por ejemplo, las estructuras organizacionales de las Universidades Nacionales. No obstante, el peso de lo institucional es tan decisivo que genera un orden capaz de producir equilibrios internos, a pesar de las deficiencias existentes.

## CAPÍTULO 4

### La Estructura Organizacional y las Capacidades Humanas

---

El trabajo hasta aquí desarrollado, presenta a los individuos, actores, agentes (dependiendo del marco teórico de los autores consultados), como propietarios de una capacidad fundamental: la reflexión. Cuando digo, recurriendo a Giddens, que un agente es capaz de intervenir en el mundo, o de abstenerse de esa intervención, con la consecuencia de influir sobre un proceso o un estado de cosas específicos, queda claro que ese agente es poseedor de una capacidad y de ciertos talentos que le son propios.

En el estudio sobre los conceptos de estructura y procesos de estructuración, no se puede eludir este aspecto. Recurriré a los estudios realizados por Elliot Jaques para el tratamiento de este tema.

En un estudio realizado para el Instituto de Investigación de Ciencias Sociales y de la Conducta del Ejército Norteamericano, Jaques refiere que junto a Kathryn Cason, realizaron lo que él denominó “el gran hallazgo”.

1. Existe una jerarquía de cuatro y sólo cuatro formas que usan los individuos para procesar la información cuando se comprometen en el trabajo, a las que denominamos procesamiento declarativo, acumulativo, en serie y en paralelo.
2. Este cuarteto de procesos se reitera en niveles cada vez más altos de complejidad de la información.
3. Cada uno de estos procesos se corresponde con una etapa diferenciada de la capacidad potencial de los individuos.
4. Por último (y esto es lo más significativo), nuestro estudio mostró una correlación de 0,97 entre la estratificación subyacente universal de la jerarquía gerencial y cada una de las etapas de complejidad del proceso mental (y por ende, de la capacidad potencial).  
La principal conclusión extraída de este hallazgo afirma que: La existencia de la jerarquía gerencial es un reflejo en la vida organizativa de etapas discontinuas en la índole de la capacidad humana (Jaques, 2000:29).

Esta conceptualización de Jaques es importante, ya que el planteo fuerte, hace pié en el hecho de que las jerarquías gerenciales no responden a cuestiones ideológicas, o a expresiones de autoritarismo (aunque por supuesto no se niega que exista tal comportamiento), sino que la jerarquía gerencial es una forma que han desarrollado las sociedades humanas con la finalidad de atender a la complejidad creciente de los roles y la capacidad de las personas para desempeñarlos.

Jaques propone denominar a los sistemas organizados en jerarquías de gerentes y subordinados: “jerarquías de responsabilidad gerencial” (JRG). Las JRG constituyen sistemas tendientes a lograr que se realice un cierto trabajo mediante la especialización de las funciones, a través de una organización vertical.

- Los gerentes hacen responsables a sus subordinados inmediatos de su propia eficacia personal para lograr que el trabajo se haga, y del volumen de producción alcanzado por sus subordinados.
- El trabajo y la Responsabilidad descienden en una escala de niveles sucesivos, creándose un sistema de estratos organizativos.

- Los resultados del trabajo se obtienen permanentemente mediante un proceso dinámico entre funciones verticales (Jaques, 2000:36).

Como puede observarse, en la JRG, la responsabilidad se asocia a estratos organizativos con funciones verticales. Si a esto le sumamos que en la “organización requerida”, la JRG, es una forma de atender a la complejidad creciente de los roles y a la capacidad de las personas para ocuparlos, encontramos que la “estructura”, se define como uno de los medios para procesar esa complejidad. A decir del autor: “existe una correspondencia entre la complejidad de los niveles de información, los niveles de la organización y los niveles de funcionamiento mental” (Jaques, 2000:42). Como ya se expresó, los cuatro tipos de procesamiento mental (los cuales no detallo por no ser el objeto en este trabajo) implican posibilidades crecientes de procesamiento de información y complejidad. Entre otras cosas, esto quiere decir que hay una oscilación entre formas de pensamiento más concretas y más abstractas. A mayor posibilidad de procesar información abstracta, mayor es la posibilidad de procesamiento de la complejidad, de allí que una “estructura” se defina (entre otras variables) por la posibilidad de procesar información de complejidad creciente. Refuerzo entonces el concepto de que la estructura no existe como un producto ideológico; se crea y recrea en la medida que las organizaciones modernas van adquiriendo mayor complejidad. Obviamente, la obra de Jaques es mucho más rica y extensa que estos breves señalamientos. Mi objetivo consiste en plantear la vinculación existente entre la estructura organizacional y el talento de las personas.

A los fines de lograr una comprensión más acabada de estas formulaciones, es necesario vincular los tipos de procesamiento mental con la categoría temporal. He planteado que existen diferencias entre los distintos tipos de procesamiento mental en relación con la capacidad de abstracción. Esta capacidad se relaciona fuertemente con el tiempo. En este sentido, Jaques afirma que toda tarea debe ser comprendida como un “qué para cuándo”. El “qué” es la producción (output) particular establecida. El “para cuándo” es el plazo máximo de completamiento de la tarea fijada por el gerente para esa producción. El plazo máximo de completamiento de la tarea correspondiente a un rol brinda una medida directa del nivel de trabajo de ese rol.

- A esta medida se la denomina: el lapso de discrecionalidad de ese rol (o intervalo temporal).
- El lapso es un dato objetivo, pues deriva de una decisión tomada objetivamente por un gerente.
- Cuanto mayor es el intervalo temporal de un rol, más alto es su nivel de trabajo.

Jaques brinda mayores precisiones, pero consideramos que estas formulaciones son suficientes para llegar a apreciar cómo la estructura debe, además, ser capaz de integrar el tiempo. El intervalo temporal del rol se vincula a los tipos de procesamiento mental. A mayor nivel de abstracción, mayores posibilidades de poder procesar información en intervalos temporales más extensos. Debe considerarse que existe, en términos psicológicos, una diferencia muy importante entre las capacidades que debo poseer para planificar las tareas a concretar en una mañana, o durante todo un día, y las que debo ser capaz de motorizar para planificar las de un proyecto a seis meses, un año, dos, o más. La cantidad de variables aumentan y se impulsan hacia el futuro. ¿Cuál es la medida? La del intervalo temporal del rol, u horizonte temporal de una tarea definida.

Aldo Schlemenson plantea que la totalidad de los procesos que se conjugan en una organización y, más precisamente, los procesos de trabajo, no transcurren en el vacío. Se desarrollan dentro de un sistema de regularidades y de principios organizativos cristalizados en una estructura que les da un marco continente y que es congruente con dichos procesos (Schlemenson, 2002:65). [...] De allí que los aspectos disfuncionales de las organizaciones ejecutivo-gerárquicas se presentan cuando las estructuras no están correctamente diseñadas y no responden a la naturaleza de los procesos de trabajo o a los niveles de complejidad en que operan los individuos en forma acorde con la naturaleza de su capacidad individual. Por ello, insistimos en darle contenido humano a la estructura... La estructura y la naturaleza humana guardan entre sí una relación isomórfica, que alude a una necesaria correspondencia recíproca (Schlemenson, 2002:69).

Schlemenson afirma que la definición de la estructura compromete básicamente dos dimensiones: 1) horizontal, dada por un conjunto de estratos ejecutivo-gerárquicos necesarios para ubicar dentro de ellos la totalidad de los roles, y 2) vertical, dada por el alineamiento funcional que delimita y organiza las diversas funciones necesarias y su ubicación en los estratos organizacionales correspondientes. Ubicar los roles en los estratos y establecer interrelaciones necesarias se corresponde con el armado del organigrama.

La delimitación del número de estratos ejecutivos necesarios y su caracterización constituye un rasgo distintivo y estratégico fundamental de esta propuesta. Cada estrato se corresponde con un nivel gerencial neto que, a su vez, representa un nivel de complejidad específico (Schlemenson, 2002:71).

Así, las capacidades de los seres humanos, son un factor fundamental para comprender toda posibilidad de surgimiento y sostén de una estructura, y de la verificación de los procesos de estructuración social. La estructura de una organización existe en tanto se actúa, es decir, cobra presencia, no por los dibujos de un organigrama o la enunciación de cómo son las cosas, sino porque las cosas ocurren. Y es en este ocurrir, que nos encontramos con las actividades, las acciones, los comportamientos. Éstos, amén de todo lo expuesto en el presente estudio, dependen en parte de las capacidades que poseamos para desplegar la reflexión que nos lleva a márgenes de discrecionalidad y toma de decisiones en forma permanente y cotidiana.

## PARTE 2

### Del Legado Mesiánico al Mito Institucional del Líder

---

En esta Parte abordaré un tema particularmente importante a los fines de ir demostrando cómo, el liderazgo ha devenido con el correr del tiempo en un elemento estructural de las organizaciones. El planteo central de lo que sigue, es que el Legado Mesiánico, herencia propia de las tres grandes religiones monoteístas, es parte de la genealogía que lleva a que el liderazgo haya devenido en un Mito Institucional de las organizaciones modernas. Y una vez concretada esta operación, se erigió en un medio simbólicamente generalizado, que habilita a los procesos de estructuración social, los que mediatizados por las organizaciones, producen a su vez efectos de subjetivación.

Como ya ha sido aclarado, baso esta parte del trabajo en una investigación bibliográfica, la cual voy retrabando con distintas fuentes teóricas, valiéndome de la historia como una ciencia auxiliar. Toda vez que se trata de plantear que existe una genealogía en la secuencia: legado mesiánico, mito institucional, medio simbólicamente generalizado, se hace necesario llevar adelante una tarea de deconstrucción, en busca del esclarecimiento que se pretende dar. Apelar a la historia, implicó el obstáculo de la amplitud de la misma. A fines de no retroceder demasiado, y en el interés de que el recorte efectuado se vinculara en algún aspecto con nuestra propia historia argentina, me he focalizado en el surgimiento de una organización: la Unión Cívica Radical (UCR). Analizando el papel fundamental -que en su época fundacional- tuvieron Leandro N. Alem e Hipólito Yrigoyen, tomo como punto de partida la fundación de la UCR y los liderazgos ejercidos por sus dos grandes líderes. Por medio de ellos daré cuenta del planteo de este capítulo.

La tarea que emprendo requiere de algunas páginas dedicadas al nacimiento de la Unión Cívica Radical (UCR), ya que sin esta contextualización histórica, el trabajo carecería de rigor. Posteriormente abarcaré la rivalidad Alem - Yrigoyen, puesto que en el seno de la misma se configura la propia UCR en tanto partido político (organización política).

## CAPÍTULO 1

### El Liderazgo como un Mito Institucional

---

#### El Nacimiento de la Unión Cívica Radical

Un mes después de la renuncia de Juárez Celman, Bartolomé Mitre, todavía en Europa, recibía las siguientes líneas de un confidente partidario: “La Unión Cívica fue siempre, como Ud. lo sabe, una agrupación heterogénea, compacta y unida para combatir pero escisiosa para cuando se trata de reconstruir” (Alonso, 2000:101). Alonso plantea que la Unión Cívica no era una organización política destinada a sobrevivir al derrocamiento del Presidente. Constituida originalmente por mitristas, autonomistas o republicanos, y la Unión Católica, y ampliada con posterioridad a la revolución con ex juaristas, cada *facción* tenía dirigentes, adherentes y motivaciones diferentes; y las disputas internas, presentes desde los orígenes de la organización, no tardaron en acentuarse. Muchos incluso se cuestionaron si la Unión Cívica debía seguir existiendo luego de la revolución de julio. “Tres problemas inextricables dividieron a la Unión Cívica luego de la renuncia de Juárez Celman: la evaluación sobre la actual situación política; la estrategia a seguir en relación con el nuevo gobierno; y la organización de la Unión Cívica a nivel nacional y local” (Alonso, 2000:101). En función del objeto de este trabajo, no me dedicaré a desarrollar estos tres puntos en especial, los presento a los fines de establecer la tensión fundacional existente en una organización política en la cual sus diferentes facciones generaron posiciones absolutamente antitéticas. “Mientras que los mitristas estaban dispuestos a aceptar los ofrecimientos del nuevo gobierno, pronto quedó claro que el resto de la Unión Cívica opinaba distinto. Aristóbulo del Valle [...] pensaba que la Unión Cívica debía mantener su papel opositor” (Alonso, 2000:102). Mientras que para los mitristas, la revolución había sido exitosa y

constituía una victoria moral que por lo demás les permitió ubicar a tres de sus miembros en el gabinete, Aristóbulo del Valle pensaba que había terminado la revolución armada, pero que la misma debía seguir por otras vías a los fines de regularizar la república. De allí que era importante un rol opositor. Por otra parte, Leandro Alem adoptó un punto de vista más extremo, “estaba profundamente insatisfecho con el resultado de la revolución. La renuncia de Juárez Celman había transformado una derrota militar en una victoria política, pero esto no había llevado a la Unión Cívica al gobierno. Por el contrario, dos de los principales responsables de reprimir la revolución, Levalle y Roca, estaban en el poder.[...] El disenso dentro de la Unión Cívica trascendió a través de las contradictorias actitudes públicas que manifestaron sus principales miembros” (Alonso, 2000:103).

Alonso realiza un señalamiento que considero puede ser pensado desde otro punto de vista:

Dada la situación interna de la Unión Cívica, [...] la elección de su candidato presidencial y la estrategia partidaria a seguir presentaba serias dificultades. Hasta entonces, los partidos políticos habían estado (des)organizados alrededor de un líder indiscutido quien, ante una elección, lanzaba su propia candidatura o bien tomaba la decisión del partido en cuanto al candidato a apoyar. La Unión Cívica, sin embargo, difícilmente podía encuadrarse dentro de esta tradición. El partido no tenía un líder, tenía varios. Bartolomé Mitre, Leandro Alem, Aristóbulo del Valle y Bernardo de Irigoyen poseían credenciales suficientes para aspirar a ser los candidatos del partido y, al mismo tiempo ninguno de ellos se había convertido en su líder “natural” (Alonso, 2000:108).

Sin negar el valor de este análisis, considero, y este es un punto importante para cuando surge en escena el liderazgo de Yrigoyen, que precisamente la Unión Cívica no logró salirse del encuadre de la tradición. Mirando la problemática desde otro punto de vista, se podría argumentar que la tradición política argentina (habría que reflexionar si ha cambiado) atravesaba plenamente el andamiaje de la Unión Cívica, a pesar de los disensos de sus facciones. El hecho de que la coalición dispusiera de varios líderes de relieve, constituía en todo caso un obstáculo para el libre desarrollo de las prácticas habituales. En esta imposibilidad está precisamente el reinado de la tradición, tradición basada en ciertos valores. Es precisamente esto lo que considero que finalmente Yrigoyen va a comprender.

¿Qué medios se utilizaron para salvar esa coyuntura? Pues, evidentemente, adoptar “el modelo norteamericano de organización partidaria y elegir candidatos en una convención, ofrecía una solución a las dificultades internas del partido” (Alonso, 2000:109). No obstante el sistema de valores de la política tradicional se impuso por sobre una metodología de organización moderna de partidos.

“La Convención Nacional de la Unión Cívica confirmó a Bartolomé Mitre como candidato presidencial del partido, pero mientras sus seguidores promovían su candidatura en la Convención, Mitre consideraba otras opciones. [...] Continuó su estadía en el extranjero mientras se lo proclamaba candidato presidencial de la Unión Cívica, volviendo a Buenos Aires el 18 de marzo de 1891. Dos días después de su arribo, Mitre y Roca anunciaron públicamente que habían celebrado un acuerdo por el cual el PAN y la Unión Cívica se presentarían juntos en la próxima elección presidencial. Los candidatos a la presidencia y la vicepresidencia resultarían de un acuerdo entre los líderes de ambos partidos, evitando así la competencia electoral(Alonso, 2000:115).

Las razones -los fundamentos- que llevaron a Mitre a este acuerdo, pueden ser variadas y discutidas, pero no es el esclarecimiento de estas razones lo que persigo en el presente trabajo. Creo que más allá de los fundamentos, una cuestión perceptible es que la Convención Nacional, además de una metodología de gestión partidaria, puede pensarse como símbolo y rito que anunciaba un tipo de práctica distinta a la tradicional. Mas el desenlace tuvo que ver con los valores predominantes: “el personalismo”, que definió la práctica real y tradicional; y “el acuerdo”. Considero que es importante señalar esta cuestión, ya que son los momentos definitorios del surgimiento de la Unión Cívica Radical (en adelante UCR), y esta tensión sostenida en un esquema de valores antitéticos, como lo son personalismo vs. antipersonalismo, se va a trasladar a la historia misma de la UCR, encarnada en sus dos grandes líderes: Alem e Yrigoyen.

El acuerdo Mitre – Roca encontró la total oposición de Alem, quién al recibir la confirmación de Mitre de que seguiría adelante, rompió relaciones. No obstante, hubo que esperar un tiempo más para la fractura final de la Unión Cívica. La misma es muy interesante para la línea del presente análisis, ya que confirma cómo el sistema de valores predominante, el personalismo, se impuso en la situación.

Se resolvió que la decisión de aceptar un arreglo electoral con el PAN debía ser tratada en una Convención Nacional del partido la cual fue programada para el 29 de junio. Inicialmente los mitristas confiaban en que tendrían una mayoría favorable en la Convención y, de no ser así, estaban dispuestos a ignorar la resolución. Sin embargo, la oposición al acuerdo crecía a medida que se acercaba la fecha de la reunión. A mediados de mes Mitre perdió el apoyo de Irigoyen cuando se hizo evidente que no podía ofrecerle la vicepresidencia en la fórmula del acuerdo, ya que ésta era reclamada por el PAN. Finalmente, sabiendo que no ganarían la votación, los mitristas resolvieron escindirse del partido el 27 de junio de 1891, dos días antes de la Convención partidaria prevista. La Unión Cívica quedó, en consecuencia, dividida entre “acuerdistas” y “antiacuerdistas”, que eventualmente dieron lugar respectivamente a la formación de la Unión Cívica Nacional, que agrupaba a los mitristas, y la Unión Cívica Radical, liderada por Alem e Irigoyen. El costo político del acuerdo con Roca fue la fractura del partido (Alonso, 2000:121).

El nacimiento del radicalismo se encuentra pues, contenido en una escisión fundacional de la Unión Cívica. Y a partir de allí una serie de tensiones fueron dando paso a la propia constitución del partido. “Apelación liberal a la parte y referencia organicista al todo, liberalismo y solidarismo; catolicismo y laicismo; impersonalismo y adscripción a lealtades carismáticas; [...] todo coexistía en el partido cortándolo transversalmente y definiendo grandes tendencias” (Persello, 2004:29). Dichas tendencias tomarán la forma de una confrontación entre sus dos principales líderes, lo que equivale a decir, sus dos principales héroes. Cada uno de ellos exhibiendo prácticas distintas, apuntaladas a sistemas de valores diversos. Curiosamente -y no es un enfoque que vaya a abordar, pero que sí voy a mencionar-, el encarnizamiento al que llega la lucha, tiene como protagonistas, no solo a dos políticos de talla con concepciones distintas del mundo, sino que enfrenta a un tío y un sobrino, dos seres que provienen de un mismo mundo, de una misma familia, pero a los que, una diferencia a nivel de los valores, los aleja irremediabilmente. Vienen, según creo, de un mundo donde la moral no es una opción, son dos moralistas, pero con distintos valores de base y por tanto distintas formas de comprender la realidad y prácticas diferenciadas.

### **El Legado Mesiánico en la Rivalidad Alem - Yrigoyen**

La crítica al personalismo del régimen suponía, a su vez, que la política tenía fundamentos morales que estaban por encima de los hombres y que éstos debían respetar, sin poder establecer ningún tipo de negociación sobre los mismos. “Alem se propondrá reconducir la política hacia un terreno moral. Pretenderá recuperar para la política la virtud cívica, regenerar el civismo perdido. Y animado por estos propósitos es que definirá al radicalismo como una religión cívica” (Padoan, 2001:87).

No obstante las críticas al régimen, Alonso realiza un planteo, que es central para el desarrollo que venimos siguiendo:

...la tradición personalista en la política argentina, la escasez de políticos experimentados dentro de la UCR durante su período formativo y, principalmente, la personalidad de Alem, hicieron de él la figura más descollante de la organización. La UCR estuvo profundamente marcada por el liderazgo de Alem. [...] La pasión política de Alem le imprimió a su conducción un aura moral y a su partido una misión: la restauración de la República. Su personalidad marcó huellas profundas entre sus seguidores, para quienes Alem representaba “la patria, su salvación, el honor nacional, la libertad y la justicia [...]

Alem es el elegido en un momento supremo para dirigir la salvación de la patria (Alonso, 2000:136).

Como puede observarse, ya en estos postulados comienza a definirse al interior de la UCR, una visión mesiánica de sus líderes.

La Real Academia Española, nos da la etimología y los significados de la palabra Mesías:

(Del lat. bíblico *Messias*, y este del hebr. *mēšīāh*, ungido).

1.m. El Hijo de Dios, Salvador y Rey descendiente de David, prometido por los profetas al pueblo hebreo.

2. m. Sujeto real o imaginario en cuyo advenimiento hay puesta confianza inmotivada o desmedida. esperar alguien al Mesías.

1. (Por alus. a los judíos, que no reconocen al Mesías en Jesucristo). loc. verb. Esperar a alguien que ya llegó.

Surge en estas acepciones un segundo término a tener en cuenta, “ungido”, proveniente un unguir, o unción. En la búsqueda de su significado encontramos:

(Del lat. *ungere*).

1. tr. Aplicar a algo aceite u otra materia pingüe, extendiéndola superficialmente.

2. tr. Signar con óleo sagrado a alguien, para denotar el carácter de su dignidad, o para la recepción de un sacramento.

3. tr. Hond. Elegir a alguien para un puesto o para un cargo.

La Enciclopedia Británica agrega algo más al significado de unguir: las personas y cosas se ungen para simbolizar la introducción de una influencia sacramental o divina, una emanación, espíritu o poder sagrados. Puede verse como una forma espiritual de librar a personas y cosas de influencias y enfermedades peligrosas, especialmente de los demonios que se cree son o causan dichos males.

Si reflexionamos ahora sobre estos significados, a los fines del trabajo que me ocupa, el Mesías (el ungido), puede ser un Sujeto tanto real como imaginario en cuyo advenimiento se pone una confianza desmedida. Esta confianza desmedida está vinculada a una “misión de salvación”, “de restauración”. Por lo tanto, el Mesías tiene ante todo un carácter divino ya que tiene algo de providencial; es el enviado a cumplir una misión. Pero es evidente que esta operación, para completarse, requiere de una segunda instancia que podemos encontrar en la unción. El Mesías es además alguien que es elegido para un puesto o cargo, de allí que debe ser diferenciado para denotar su carácter o dignidad.

A lo largo de la historia han existido muchos Mesías, es decir muchos ungidos, cuya misión esencial, desde el punto de vista religioso, ha sido la de restaurar el reino de Dios. En el caso que nos ocupa: la restauración de la patria. En el origen de la UCR, se visualiza con toda claridad, como este legado mesiánico es parte integral, esencial, de la misión misma que tiene la organización, la que requiere además de alguien que logre esa misión (¿ese milagro?) de la restauración nacional.

Quiero señalar que el surgimiento de un Mesías, posee tres tiempos bien demarcados:

1. Hay un tiempo primigenio en el cual el estado de las cosas está signado por la crisis, la pérdida, la confusión, en síntesis, por un estado de necesidad. Este tiempo y esta necesidad instalan la espera de una llegada, de una venida. Existe una llamada que se pone en acto.
2. El segundo tiempo es el de la llegada, el Mesías aparece entre nosotros. Y una vez que ha llegado, debe responder a una llamada, su misión ya está determinada. Esta situación implica una relación paradójica entre quienes llamaron y quien llega. El que llega debe escuchar lo que le piden. Por lo tanto, el terreno de lo que debe hacer ya está delimitado por ese llamado. El Mesías (por más poderoso que parezca), no puede hacer lo que desee, debe responder a aquello para lo cual fue llamado. Si no, no será reconocido como el Mesías.
3. En este límite pivotea el tercer tiempo. Si el Mesías escucha el llamado, será reconocido, por lo tanto, elegido y nombrado. Este llamado, de carácter imaginario, requiere de recursos

simbólicos que marquen la legalidad del Mesías. Por tanto lo ceremonial de la unción, determina la dignidad de quien ha venido a cumplir la misión de salvarnos.

Estos tres tiempos deben ser debidamente comprendidos, ya que implican una respuesta al por qué la misión salvadora de un Mesías, siempre está asociada a una restauración. La restauración es la restauración de un orden. ¿De qué orden? Pues el que se corresponde con el deseo expresado por el llamado (aunque no se tenga la menor idea de lo que eso significa, ni de qué deba hacerse). Lo central aquí, es que este orden oculto en los pliegues del llamado, establece bases estructurales al Mesías mismo. Para decirlo en forma coloquial, cuando el Salvador llega, su suerte está echada, porque su espacio de acción ya está marcado, determinado por lo que el llamado muestra y por lo que a su vez oculta. Aunque no me detendré aquí a desarrollar este aspecto en profundidad, destaco que las categorías de acción y estructura surgen de un llamado con estatuto imaginario y un reconocimiento de ropajes simbólicos que garantizan un orden. Por lo tanto, todo orden remite al universo simbólico desde el cual el sistema simbólico mismo se estructura.

Lo propuesto hasta aquí nos permite reflexionar sobre la razón por la cual Jesús fue negado al mismo tiempo que fue aceptado por el pueblo judío. Quienes lo negaron fueron aquellos que no vieron en su prédica y en sus acciones, lo que esperaban del Mesías. Después de todo, aquel que criticó a los sacerdotes y pateó los puestos de los mercaderes, no podía ser quien trajera la salvación. Los que lo aceptaron, fueron aquellos que de una u otra manera, encontraron en su palabra un cambio deseado. Insisto sobre el hecho de que no es necesario entender totalmente, ni tener certidumbre del camino y el lugar de llegada final. Jesús simplemente prometía el reino de su Padre. ¿Qué significaba esto en la experiencia vital de la gente de su tiempo?. No lo podemos saber, pero lo definitorio es que seguramente era interpretado como algo mejor a lo que se tenía.

¿Alem se consideraba un Mesías? Los datos de la historia permiten pensar que no. Pero no es tan importante lo que él pensara o sintiera, como el relato histórico que se construye en su época y que produce una estructura de representaciones que más tarde devendrá en un mito generador de un medio simbólicamente generalizado. Si la UCR es llamada para ocuparse de la salvación de la Patria, ése es el llamado que él debe escuchar.

Considero que aquí se encuentra la raíz que llevará al fracaso de Alem frente a su sobrino. “Para Alem el combate con el régimen debía tener un carácter impersonal. [...] Las ideas y los principios debían estar por encima de los hombres” (Padoan, 2001:86). Su énfasis en las ideas, en lo programático, tensiona una cuestión básica a considerar en los procesos identificatorios de las masas. Recordemos que al trabajar la identificación, Freud se refiere “a la posible sustitución del conductor por una idea rectora y a los vínculos entre ambos” (Freud, 1992:90). Siguiendo este razonamiento, podemos decir que en líneas generales los grupos sociales se identifican, o bien a la imagen de un líder, o de un proyecto. Lo esencial a determinar -y este es uno de los objetivos del presente capítulo- es si esa operación psicológica tan fundante de la subjetividad humana, puede sostenerse en el largo plazo, por medio de la sustitución del líder por una idea, en la ausencia de un líder, o en la denegación de este líder a ocupar el rol para el que ha sido llamado.

La definición de una religión cívica implica la necesidad de un Dios, de un evangelio y de un apóstol que guíe al rebaño. Alem trata de fundir los tres aspectos en uno solo: “las ideas”, considera que el programa debe estar por encima de los hombres. En esto se le debe reconocer coherencia, pues teniendo al antipersonalismo como un valor fundante de su concepción política, es lógico que considerara que la República encarnada en sus ciudadanos, no necesite de los tradicionales hombres fuertes. “Su discurso no era populista ni dirigido específicamente a los trabajadores; se dirigía a todos los ciudadanos virtuosos del país, independientemente de su condición social” (Alonso, 2000:139). Es este un punto importante, “le habla a los ciudadanos virtuosos”. ¿Qué entiende Alem por ciudadano virtuoso?

El buen ciudadano era el que participaba en la vida política de su comunidad, tenía un trabajo honrado, llevaba una vida austera, y estaba dispuesto, si era necesario, a tomar las armas contra un gobierno excedido de los límites demarcados por la Constitución. A este ciudadano virtuoso apuntaba la retórica de la UCR. También demandaba del gobierno que llevara a cabo una “buena política,” definida por Alem en la siguiente manera: Buena política quiere decir respeto a los derechos: buena política quiere decir aplicación recta y

correcta de las rentas públicas: buena política quiere decir protección a las industrias lícitas y no especulación aventurera para que ganen los parásitos del poder: buena política significa exclusión de favoritos (Alonso, 2000:140).

De este modo, Alem tiene una idea que se compone de dos elementos, los cuales deberían retroalimentarse positivamente: el buen ciudadano y una buena política. La importancia de que Alem le hable a los ciudadanos, se encuentra en algo que desarrollará más adelante, pero que puede ser adelantado. A diferencia suya, Yrigoyen, “le hablará a los hombres”.

El contexto histórico del surgimiento de la UCR, sumado a la concepción de liderazgo y el ejercicio de poder por parte de Alem y sus seguidores, echan las bases -sean o no conscientes de ello-, para el posterior desarrollo del mesianismo al interior del partido. El punto central radica en que, aunque provisoriamente fuera ubicado por sus adeptos en el lugar de un salvador, quedando sujetos a sus valores, él no terminó de asumir ese lugar. Con esto no pretendemos insinuar que estamos ante persona de carácter suave que no fuera proclive a imponerse. Existe en los anales mucha información sobre su personalidad fuerte, brava, que lo señala como un hombre dispuesto a correr riesgos y además, como un convencido de que la buena ciudadanía incluía la posibilidad de la toma de las armas. No obstante, es evidente que entre sus valores de base se encuentra la idea de que la restauración de la República no podía descansar en un solo hombre. Yrigoyen percibió esto, ya sea por el amplio conocimiento de la personalidad y las ideas de su tío, ya por haberlo analizado en términos políticos o por el instinto que demostró y lo caracterizó a lo largo de su vida. Paulatinamente, esto fue definiendo la situación a su favor. Padoan plantea que “si bien Alem va a ser visto como la expresión de la virtud cívica, la religión radical todavía no va a tener su apóstol. Sólo con Yrigoyen el radicalismo tendrá su apóstol” (Padoan, 2001:87).

Las diferencias entre ambos líderes aumentaron progresivamente, y de una u otra manera encuentran su momento culminante con el suicidio de Alem.

Manuel Gálvez señala que Yrigoyen no ha nacido para ser una figura secundaria, sin embargo lo más interesante de su planteo no descansa en esta afirmación, es decir, no en haber señalado su interés por obtener el liderazgo, sino en el fundamento que brinda. Escribe Gálvez: “Tiene que imponer su personalidad, constituirse en jefe, en conductor de hombres. Tiene que cumplir su destino. Su temperamento se lo ordena. Dios se lo ordena” (Gálvez, 1999:126).

Aparece aquí algo que puede observarse en los biógrafos y que es del todo significativo. Acaso a otras personalidades de la historia, acciones equivalentes le hayan valido el mote de traidor, no obstante aquí, es Dios quien se lo ordena.

Más adelante, Gálvez plantea la molestia de Yrigoyen por el grupo que rodeaba a Alem, y señala la envidia y el resentimiento como factores a tener en cuenta. Pero el aspecto en que mayor énfasis va a poner, nos lleva nuevamente al campo de lo místico. “El primer móvil de su actitud es la convicción mística de que el país necesita salvación, de que sólo él podrá salvarlo, y de que Alem es un obstáculo a la realización de su mandato” (Gálvez, 1999:128). Queda claro que la justificación que este biógrafo construye, se enlaza al hecho de que la oposición sistemática de Yrigoyen a todo cuanto provenga de Alem, se funda en el hecho de que debe construir poder, debe ser el conductor, por el simple hecho de que su misión se vincula a lo providencial, y a partir de allí, como es la providencia la que está de su lado, ese saber que se esboza sobre qué le conviene y qué no a la UCR habilita a Yrigoyen a actuar en contra de Alem. Por cierto, no puedo aseverar que Yrigoyen pensara de esta manera (nadie puede aseverarlo), pero es del todo importante destacar “la historia, el relato”, que se construye a los fines de brindar una explicación.

## **El Liderazgo de Yrigoyen**

Alem e Yrigoyen, estos dos moralistas, coincidían en el postulado de una religiosidad cívica; pero mientras para el primero el valor fundante se vincula con el antipersonalismo, para Yrigoyen y sus seguidores, esa religiosidad cívica que expresaba el radicalismo no tendrá un sentido impersonal. “Si en un principio Yrigoyen adoptará la figura cristiana del apóstol para definir el carácter de su liderazgo político, sus seguidores se valdrán de la figura de Jesús para representarse a quien consideraban destinado a restaurar la virtud cívica perdida” (Padoan, 2001:87).

Distintas “visiones de futuro” quedan implicadas en las concepciones de ambos líderes. Alem puso a lo largo de toda su vida política, un fuerte énfasis en la necesidad de un programa de gobierno. Programa que debía dar lugar a una “ciudadanía virtuosa”. Esa ciudadanía sería la que produciría, a lo largo del tiempo, una República firmemente constituida. Se percibe la vinculación del sistema de valores (antipersonalismo) como base del futuro del país. Por su parte, Yrigoyen nunca puso énfasis en la formulación de un programa de gobierno. De hecho jamás lo hizo. En líneas generales, no se sabía bien qué pensaba. Su visión de futuro parece estar mediada más por el lugar que él debe ocupar, que por lo que debe hacer. Su misión es la salvación de la patria, y su rol, el del salvador. Nunca estuvo demasiado claro en qué consistía salvar a la patria, pero lo que sí estaba claro en su visión de futuro es que él lo haría. Aquí damos con el personalismo como valor estructurante del futuro. Significa entonces que la misión presente y la visión de futuro, inciden en el tipo de liderazgo que se llevará adelante.

Cuando se reflexiona sobre las organizaciones y sus formas de constitución, misión, visión de futuro, los valores y el estilo en el ejercicio del liderazgo guardan una relación estructurante de reciprocidad y sincronía. La concepción religiosa, mesiánica, del liderazgo de Yrigoyen, se corresponde con su forma de pensar a la UCR. Lo definirá, en el marco de una polémica con Pedro C. Molina, no como un partido político sino como un movimiento que tenía la capacidad de expresar al conjunto de la sociedad. Así sostenía:

“Su causa es la de la Nación misma y su representación la del poder público”. Y agregaba, interpelando a su adversario: “Sobre esa cumbre de gloriosas rutas hacia todas las ascensiones, es que usted ha blasfemado; y de los artífices, sus compatriotas y correligionarios es que usted ha renegado. Maldiga, entonces, a la Patria misma; porque no es posible mayor identidad”.

La significación de esta frase no ha pasado inadvertida. Ezequiel Gallo y Silvia Sigal han sostenido refiriéndose a la misma que suscitaba una paradoja: “Quienes postulaban una democracia representativa negaban de hecho, al no percibirse como “parcialidad”, la posibilidad de disensión mínima necesaria para el funcionamiento de una sociedad pluralista (Padoan, 2001:87).

Si bien son muy pertinentes las apreciaciones de Gallo y Sigal sobre la contradicción que se encuentra entre aquellos que se postulan como demócratas al mismo tiempo se niegan como parte; vale destacar que al interior del sistema de representaciones yrigoyenista es absolutamente coherente, ya que partimos de un presupuesto diferente: “el movimiento yrigoyenista tiene la capacidad de expresar al conjunto de la sociedad, al conjunto del pueblo, y éste, asimismo, es uno solo e indiviso” (Padoan, 2001:88). Causa, pueblo, Nación y poder público, constituyen una unidad subsumida en una sola persona, por tanto sería válido utilizar una expresión que exprese que ellas están encarnadas en un único individuo. Sin embargo, este individuo, como es de imaginarse, no puede ser cualquier individuo, sino que deberá tratarse de alguien que se visualice como el líder de esta religión cívica, como su apóstol.

Cuando Yrigoyen rechaza la candidatura a presidente que le ofrecen en 1916, queda claro en sus expresiones la representación que propone y la que sus seguidores aceptan y proyectan. Dice en ese momento:

Mi credo, ante todo, ha sido el de un desagravio al honor de la Nación y el de la restauración de su vida moral y política, a cuyo fin me coloqué entonces, como siempre, en el plano superior de las abstracciones, asumiendo las actitudes y responsabilidades consiguientes. [...] Tengo la convicción de que haría un gobierno ejemplar; pero un gobierno no es nada más que una realidad tangible, mientras que un apostolado es un fundamento único, una espiritualidad que perdura a través de los tiempos, cerrando un ciclo histórico de proyecciones infinitas (Padoan, 2001:89).

En esta frase ciertamente notable, se encuentran algunos elementos importantes. Si nos detenemos en la palabra “credo”, encontramos que sus dos acepciones más extendidas son:

- Oración en la que se contienen los principales artículos de la fe enseñada por los apóstoles.

- Conjunto de doctrinas comunes a una colectividad.

De lo anterior se desprende que para Yrigoyen el credo es una doctrina expresada en una oración ritual. La doctrina es la del desagravio y la restauración. La apelación a la simbología y los ritos cristianos, se convierten en fundamentos eficientes que habilitan prácticas ambiguas y contradictorias en el seno de una transición hacia la democracia. Yrigoyen se asume como un héroe restaurador, enviado por la providencia para restaurar la vida política y moral de la república. Y para cumplir su plan reparatorio es que apela a la figura cristiana del apóstol. “Arturo Roig sostuvo que uno de los motivos por los cuales se sintió seducido por el krausismo había sido el lugar que ocupaba en dicha filosofía la figura de Jesús” (Padoan, 2001:89). Esta filosofía amerita una nota particular puesto que -según sus biógrafos- Krause, su obra, va a tener una fuerte influencia en Yrigoyen.

En 1875 aparece en Madrid el libro de Krause *Los Mandamientos de la Humanidad* [...] Yrigoyen estudia los libros de Tiberghien: traducciones o adaptaciones de los de Krause y que en España son textos oficiales en la segunda enseñanza [...] El krausismo, que pretende completar a Kant, es una doctrina ecléctica, mezcla de racionalismo, idealismo y espiritualismo. Su concepto de la razón es inmanentista, pues la considera como “la expresión de la esencia divina bajo el carácter predominante de lo absoluto”. [...] Su fórmula práctica se define: “hacer el bien por el bien, como precepto divino”. [...] Este concepto religioso de la humanidad conduce, necesariamente, a la igualdad democrática, el derecho universal, al amor entre los hombres y entre los pueblos, a la paz perpetua y a la formación de grupos de pueblos hasta el día en que todas las naciones se unan en una sola. [...] Yrigoyen cree en la justicia absoluta, y todos sus escritos están empapados de ética krausista. En una de sus frases revela cómo siempre fue propensión de su espíritu esperar a que “la razón inmanente” esclareciera sus juicios (Gálvez, 1999:74).

En rigor se debería reflexionar sobre si Krause influyó en Yrigoyen, o si en el krausismo encontró un sistema de representaciones que le permitió consolidar su particular concepción del mundo. Sin duda, “la razón” como elemento rector le era conocido a Yrigoyen. Krause era masón y escribió distintos libros sobre masonería. Yrigoyen fue miembro de la Orden y, al fin de cuentas, Alem ostentó en 1884 el cargo de Gran Maestro de la Gran Logia Argentina. Mas el concepto de razón inmanente, es algo en lo que se debe poner reparo. Una de las labores de todo masón, consiste en tallar su piedra bruta. Es decir, el masón se toma a sí mismo como una piedra que debe ser devastada, pulida, en la búsqueda de la perfección. Una de las herramientas fundamentales para el logro de tal fin es precisamente la utilización de la razón. De allí que la razón posea un carácter de inmanencia. Luego, esto es una alegoría, una simbología de la búsqueda de algo que en rigor se sabe, nunca se encontrará. No obstante, en Yrigoyen, nos encontramos con un mundo de certidumbres, él sabe lo que es mejor para la República, y si no lo sabe, esta inmanencia, más tarde más temprano, acudirá en su iluminación. Se puede especular que acaso esta sea una de las razones de la particularidad de su forma de vincularse con las personas. Su forma de rehuir el contacto con la gente, habla de una persona que es muy probable que tras sus certezas escondiera grandes dudas, no obstante, el tiempo, la inmanencia estará siempre del lado del apóstol, al fin y al cabo, esta es su misión en la tierra.

Este sistema de creencias, le permite lograr una operación que queda de manifiesto en el opúsculo escrito por Yrigoyen en 1923, titulado “Mi vida y mi doctrina”, el que no publicará en vida y que se dará a conocer póstumamente.

Lo relevante del texto radica en que se puede comprobar cómo éste se reconoce en el discurso de sus seguidores, en las representaciones que éstos hacen de su liderazgo y, a la vez, cómo Yrigoyen se inserta, precisamente, en este sistema de representaciones. Ya vimos que Yrigoyen identificaba a la UCR con la nación misma. En este texto irá mucho más allá. Fijará cual es su relación con la UCR en los siguientes términos: “Yo he orientado a todos, y nadie, me guió a mí, en ningún momento ni en ninguna circunstancia. Por eso pude dar a la U.C. Radical, es decir, a la patria misma, un espíritu y una enérgica conducta y la orientación segura de su camino. De esta forma, a través de sucesivas identificaciones, el yrigoyenismo aparece identificado con la patria. Si ya el radicalismo

había sido asociado con la nación, ahora es el yrigoyenismo el que, al ser identificado con el radicalismo, se convierte en la patria misma (Padoan, 2001:91).

La última frase condensa su operación vital. Retomando el marco krausista, el yrigoyenismo se convierte en la expresión de la esencia divina bajo el carácter predominante de lo absoluto, el que se encuentra a su vez encarnado en su héroe restaurador, Yrigoyen, quien tiene a su cargo una tarea de carácter providencial y que convertirá su vida en un apostolado. Él mismo afirmará: “Yo no sé más que de la tarea evangélica de darme a los demás” (Padoan, 2001:91). El núcleo central de esta operación evidencia que la propia UCR queda subsumida en el yrigoyenismo. Quedó claro en su polémica con Pedro C. Molina, que la diferencia entre sus ideas lo convertía a éste en un blasfemo y en un renegado. Él es el hombre, suya es la palabra, sus palabras se expresan con la contundencia de la certidumbre de su providencial obra restauradora. De esta manera, lo que en una democracia moderna podría entenderse como un opositor, en el sistema de representaciones yrigoyenistas, lo que se pone en juego es la descalificación, no de las ideas, sino lisa y llanamente de la moral del contrincante.

“Desde una mirada weberiana, la legitimidad de la autoridad carismática se basa en el reconocimiento de los que están sujetos a ella, lo que hace posible que la legitimidad carismática, por efecto de una inversión –el reconocimiento no es considerado una consecuencia de la legitimidad sino su base– se vuelva democrática” (Padoan, 2001:92). Lo notable es que, como veremos más adelante, Yrigoyen concibe un proceso de institucionalización del mito que refuerza su base de legitimidad, aún cuando era atacado por sus detractores.

Naturalmente, el liderazgo de Yrigoyen encontró fuertes objeciones a lo largo de toda su vida. Pedro C. Molina, cuestionando este liderazgo de Yrigoyen, escribe:

“Una agrupación política que no sabe con seguridad a dónde va, ni cómo va, y cuyos afiliados no tengan otra vinculación que la obediencia, o la sumisión incondicional a las personas de sus jefes, o caudillos, no es un partido, sino una conjunción ocasional de descalificados de la civilización política”. [...] Molina es el emergente del malestar por la ausencia de doctrina y por la indefinición y vaguedad de los postulados, que se traducen en la coexistencia de “individualistas y socialistas, federalistas y unitarios, liberales y conservadores, creyentes y descreídos, religiosos y ateos” unidos sólo por “el odio a la camarilla gobernante”. [...] Asimismo en 1916, en la Convención Nacional que proclamó la fórmula radical para la futura presidencia, Isaías Amado, dirigente bonaerense, con el respaldo del salteño José Saravia, sostuvo que, si como él creía, la UCR era un partido político y no “una aspiración”, debía sancionar un programa. No hacerlo sería abdicar de su función y delegar en el futuro presidente una facultad ilimitada y discrecional (Persello, 2004:35).

Estas tensiones fueron la base de la fractura que el partido tendría en la década de 1923. “Una vez que el partido accedió al gobierno, una “parte” fue gradualmente convirtiéndose en la más enconada adversaria de la otra –la mitad del radicalismo pasó a ser el “régimen” de la otra mitad–, hasta la escisión de 1923” (Persello, 2004:32). El antipresidencialismo surgido luego de ocupar el gobierno, tuvo su fundamento en el cuestionamiento al personalismo y en la falta de definiciones programáticas por parte de Yrigoyen. Este proceso llevó a lo que Persello define muy bien en estos términos: “el radicalismo operó simultáneamente como gobierno y oposición” (Persello, 2004:54).

Lo central, es que a partir de allí fue imposible hacer política sin una referencia obligada a Yrigoyen. “Para sus seguidores será un apóstol, un nuevo Jesús de la política argentina, destinado por la Providencia a restaurar el bien en estas tierras; para sus adversarios será un falso apóstol o un demagogo y un tirano” (Padoan, 2001:85). Este señalamiento de Padoan es importante ya que el problema fundamental de la oposición consiste en que termina combatiendo en el mismo espacio social al que los conduce Yrigoyen. El cuestionamiento de su santidad y su asimilación a un falso apóstol, deja a los contrincantes en el campo discursivo creado por el propio Yrigoyen, es decir, terminan atrapados en el mismo discurso cívico religioso que Yrigoyen fundó y dominó. De esta manera se evidencia cómo la institucionalización del Mito ya se ha consolidado y brinda sus bases estructurales a la UCR. Las acciones llevadas adelante, a favor o en contra de Yrigoyen, tienen como piso, como estructura común, un mismo universo simbólico a través del cual los vínculos se terminan

ordenando. A primera vista, esta crisis de la UCR como organización, puede ser pensada como un momento de gran desorden, y desde un punto de vista lo es. Pero desde la perspectiva en la que estoy trabajando, me interesa hacer notar que este estado de confrontación y de lucha se lleva adelante desde el orden que el Mito Institucional ha forjado. Las distintas facciones se encuentran en un mismo espacio social y se expresan desde un mismo medio simbólicamente generalizado, “el carácter restaurador del partido y la creencia de que un líder debe conducir a la organización por el camino que permita la salvación de la Patria misma”. Reflexionemos un momento sobre esto.

Se puede comparar el espacio social con un espacio geográfico en el interior del cual se recortan las regiones. Pero este espacio está construido de tal manera que los agentes, los grupos o las instituciones que en él se encuentran colocados tienen tantas más propiedades en común cuanto más próximos estén en este espacio; tantas menos cuanto más alejados” (Bourdieu, 2000 :130).

Es a partir de esta conceptualización de Bourdieu que es posible profundizar en la tesis que sostiene que yrigoyenistas y anti yrigoyenistas no estaban distanciados en el espacio social, sino que se encontraban absolutamente cercanos en función de las bases estructurales que el Mito confirió a dicho espacio.

En la medida en que las propiedades retenidas para construir ese espacio son propiedades actuantes, también podemos describirlo como un campo de fuerzas, es decir, como un conjunto de relaciones de fuerzas objetivas que se imponen a todos los que entran en ese campo... El campo social puede describirse como un espacio pluridimensional de posiciones, tal que toda posición actual puede ser definida en función de un sistema pluridimensional de coordenadas, cuyos valores corresponden a los de las diferentes variables pertinentes: los agentes se distribuyen en él, en una primera dimensión, según el volumen global del capital que poseen y, en una segunda, según la composición de su capital; es decir, según el peso relativo de las diferentes especies en el conjunto de sus posesiones (Bourdieu, 1990:282).

El capital simbólico (“en tanto formas que revisten las diferentes especies de capital cuando son percibidas y reconocidas como legítimas” (Bourdieu, 2000:131) compartido y reconocido por los dos grupos en pugna, se encontraba estructurado por el Mito Institucional del Líder, originado en el legado mesiánico propio de la fundación de la UCR. De allí que las prácticas llevadas adelante en la organización se encontraban estructuradas desde dicho Mito, al tiempo que ejercían sus efectos de estructuración.

El concepto de habitus, en tanto “sistema de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes” (Bourdieu, 2007:86), nos permite avanzar en lo que Marcelo Padoan señala respecto de que el combate discursivo llevado adelante por radicales antipersonalistas e yrigoyenistas se desarrolla dentro de un mismo campo semántico. Si bien el radicalismo antipersonalista se proclamará heredero de la tradición política alemista, enjuiciará al liderazgo de Yrigoyen utilizando el mismo sistema de representaciones que lo fundamentaba. Dicho de otra manera, el lenguaje político del radicalismo antipersonalista se organizará en torno del mismo eje semántico que ordenaba el discurso del yrigoyenismo. [...] Así, cuando Villafañe pretenda explicar la significación del liderazgo ejercido por Yrigoyen apelará a ese mismo relato mínimo: “Yrigoyen será uno de esos falsos apóstoles que debieron afrontar la ira de Jesús cuando entró al templo a echarlos a latigazos” (Padoan, 2001:94). “En la lucha simbólica por la producción del sentido común o, más precisamente, por el monopolio de la nominación legítima como imposición oficial –es decir, explícita y pública– de la visión legítima del mundo social, los agentes comprometen el capital simbólico que han adquirido en las luchas anteriores” (Bourdieu, 1990:294).

Si Yrigoyen es un falso apóstol, significa que debe existir alguien que sí lo sea, o que lo será. Es decir, alguien llevará adelante la práctica vinculada a un tipo de liderazgo estructurado en un Mito, capaz de producir efectos de estructuración que a la vez actúen de forma recursiva fortificando el mismo Mito. El habitus, en tanto que práctica, “hace posible la producción libre de todos los pensamientos, todas las percepciones y todas las acciones inscritas en los límites inherentes a las

condiciones particulares de su producción, y de ellos solamente” (Bourdieu, 2007:89). Esto supone que, si bien el habitus tiene una infinita capacidad de generación de significados, al mismo tiempo se encuentra dentro de los límites de lo recursivamente producido, esto es, que con el paso del tiempo, con el correr de la historia, se autonomice como una pura práctica, aboliendo toda posibilidad de reflexión consciente. En un punto, el equilibrio mental mismo dependerá de que, ante cada acción a ejecutar, no necesitemos replantearnos su sentido. De ser así, llegaríamos a la inmovilidad y obviamente a la patología.

Se evidencian en estos planteos, una serie de rastros que presentan cierta similitud con el dramático enfrentamiento, que atravesó largos siglos, entre cristianos y judíos. Unos aseguran que el Mesías llegó e hizo su obra. Los otros desconocieron y repudiaron a este Mesías (surgido de su mismo pueblo) y están a la espera de la llegada del verdadero. Pero lo significativo de la confrontación es que ambos comparten la necesidad de la existencia de un Mesías (sin el cual todo el andamiaje de ambas religiones se derrumbaría), y lo que es más interesante aún, el Viejo Testamento es un texto que comparten ambas religiones. De lo anterior se desprende cómo, en su parcialidad, existe la estructuración de determinadas prácticas que estructuran un campo social denominado judeo-cristiano (con toda la asombrosa generalidad que ese término supone).

Yrigoyen logró construir una estructura institucional ampliamente formalizada. A esta afirmación se le podrá objetar que, precisamente, las críticas que se produjeron desde el interior de la UCR, sostenían que el partido presentaba límites difusos, que carecía de un programa a largo plazo, o lo que es más, que el mismo Yrigoyen no se preocupó nunca por definirlo. Pero la alta formalización no debe ser buscada en lo programático, sino en la institucionalización del Mito Institucional del Líder. Acudo a dos autores que provienen del institucionalismo: Meyer y Rowan elaboran una serie de proposiciones que intentan dar cuenta de las “fuentes institucionales de una estructura formal”. Estos autores plantean que a medida que surgen reglas institucionales racionalizadas en determinados campos, se integran y amplían organizaciones formales al incorporar estas reglas como elementos estructurales. Aquí se hallan implícitas dos ideas:

1. A medida que los mitos institucionalizados definen nuevos campos de la actividad racionalizada, surgen organizaciones formales en estos campos.
2. A medida que surgen mitos institucionalizados racionalizados en los campos de actividad existentes, las organizaciones ya establecidas amplían sus estructuras formales para hacerse isomorfas con estos nuevos mitos (Powell et al., 1999:84).

En el caso que nos ocupa, el éxito de Yrigoyen y sus seguidores se debe a que lograron, a partir de las objeciones realizadas al régimen, la institucionalización de una religión cívica. Este proceso de institucionalización se asentó en un sistema religioso preexistente, el cristianismo, y definió un mito, “Yrigoyen el apóstol que la providencia envió para la restauración de la República”. En líneas generales, los autores coinciden en señalar la gran capacidad organizativa de Yrigoyen. Pero también existe una especie de confusión en relación al modo en que la lograba, ya que en lo concreto, casi no hablaba con nadie. Esto lo abordaré más adelante, pero anticipo el fuerte valor simbólico –que ha sido señalado por otros autores- proveniente del hecho de que Yrigoyen “le hablaba a los hombres”, a uno por uno y en procesión.

Sus detractores plantearon siempre que el “falso apóstol” engañaba al pueblo. Lo que en apariencia no lograban descifrar, era que ellos mismos, al afirmarlo le conferían mayor poder aun. Jugando de manera sinuosa con los conceptos, es posible argumentar que tanto los antiyrigoyenistas como la oposición, dieron lugar a un isomorfismo semántico, que no hizo más que aumentar el ya existente mito institucional racionalizado. No debe perderse de vista que aun cuando el discurso no necesariamente coincide o se iguala a las prácticas (Padoan es muy cuidadoso al plantearlo), la discursividad de una época es capaz de producir efectos de estructuración subjetiva. Una sociedad (más aun, las de la transición entre el siglo XIX y XX) cuenta con escasos medios para poder afirmar concretamente si tal o cual es bueno o malo, o si sus prácticas se inspiran en buenas o malas intenciones. No debe olvidarse que Jesús fue traicionado y negado ante los romanos por sus más conspicuos discípulos. En base al mito, ¿qué significa el ataque de los antiyrigoyenistas? ¿En qué lugar del mito quedan, para los seguidores de Yrigoyen, aquellos que participan de su derrocamiento?

Como se ve, la política argentina terminó instalada en un mismo marco institucional, no precisamente el de la burocracia estatal, sino en el de la construcción de un mito que tenía en Yrigoyen a su héroe.

Quisiera retomar a Padoan cuando plantea algunos rasgos constitutivos del liderazgo político de Yrigoyen:

- Se atribuye a Yrigoyen cierto poder de encantamiento. “Yrigoyen puede –a través de la palabra– encantar a los hombres, puede convencerlos... sus adversarios políticos compartirán este punto de vista; atribuyéndole al líder radical la capacidad de engañar a los hombres. Yrigoyen posee “el carisma de la palabra” (Padoan, 2001:90). Este poder de encantamiento es un símbolo claro del misterio. No sólo supone la creencia en una facultad, en un poder sobrenatural sobre las personas, sino que logra un fuerte efecto en las concepciones de base de sus adversarios.

En 1928, en la segunda parte de Yrigoyen, el último dictador, en Degenerados tiempos en la que la mentira y el robo generan apóstoles, Villafañe llevará su propuesta meritocrática hasta el límite. Propondrá concretamente reemplazar al falso apóstol, al demagogo, por una dictadura de hombres superiores. Es que si se explicaba el fenómeno yrigoyenista por la figura de su líder, por su capacidad de engañar al pueblo, la solución necesariamente debía consistir en la eliminación del mismo. Si se creía en los hombres de genio, no quedaba otra posibilidad que cuestionar la autenticidad del apostolado de Yrigoyen. Pero Villafañe sacará una conclusión muy amarga, a la que también arribarán otros sectores políticos opositores al yrigoyenismo: las multitudes sólo podían ser gobernadas por el engaño o por la fuerza. [...] En un discurso dado en Parque Romano, Villafañe sostiene [...] pueblo! Eres la eterna víctima de los que amas como apóstoles auténticos, cuando en el fondo no son otra cosa que fariseos de la vida pública, lobos disfrazados de mansos corderos. Este párrafo de su discurso apela nuevamente a la tesis del engaño como factor explicativo del yrigoyenismo y sugiere, de igual forma, la falta de autenticidad del apostolado de Yrigoyen. Pero da a entender, al mismo tiempo, que existían los apóstoles auténticos. Para los radicales antipersonalistas de la década de 1920... es Alem (Padoan, 2001:95).

Es decir, sus contrincantes pasarán a formar parte del mismo universo simbólico del que desearían huir. Y aquí nos encontramos con algo más serio aún. Si recurrimos nuevamente al esquema de que las prácticas se estructuran a partir de los valores, el problema de los antipersonalistas (sean de la UCR o de la oposición) es mayúsculo, y lo es, precisamente a nivel de los valores. En rigor, ignoramos si Yrigoyen creía en lo que decía, o si era la obra de un político avezado y despótico. Ése fue el debate de la época y probablemente lo siga siendo. Pero el punto está en que, en última instancia, permanece la duda, el debate. El problema ético lo tienen en verdad sus opositores, toda vez que las sucesivas derrotas a las que se ven expuestos, los lleva a reconfigurar su propio sistema de valores. El antipersonalismo se tiñe de una dictadura de hombres superiores y el engaño al pueblo empieza a ser concebido como un medio factible generado para producir un supuesto beneficio a ese mismo pueblo al que se expondrá a una dictadura y al engaño. Las tensiones a nivel del sistema de valores y las prácticas a las que estos habilitan, cobraron tal intensidad, que terminan estallando con el golpe de 1930, de manera tan catastrófica para la institucionalidad del país, que no creo cometer un error al plantear (sin que por esto se explique todo) que aún no nos hemos recuperado; y esto encuentra una explicación en el simple hecho de que el Mito Institucional goza aún de buena salud, es decir, se sigue en la búsqueda de “un Salvador”... aunque los indicios de que tal cosa jamás existirá, están sobre la mesa.

- Yrigoyen habla a los hombres en forma individual, convence a los hombres uno a uno. “Jamás se lo escuchará hablar en público. Sus seguidores harán de esto algo sagrado. Ir a su casa de la calle Brasil, a escuchar del propio líder su palabra esclarecedora, se convertirá para los yrigoyenistas en una práctica sacralizada” (Padoan, 2001:95).

El poder de encantamiento dispone de un ritual consolidado. Yrigoyen habla a cada hombre y este rito se completa con una procesión que se realiza a su casa, vale decir, al templo. Estos son elementos poderosos a la hora de pensar en la estructura vincular que habilita a un sistema de lealtades tan consolidado como fue el del yrigoyenismo. Ver al líder, hablar con el héroe, tocar su diestra al saludarlo, recibir su palabra esclarecedora o su silencio (que con seguridad contiene pensamientos

profundos), se convierten en elementos capaces de producir una ligazón profunda y personalizada. Entre estos elementos se encuentran, además: ser parte de la procesión -lo cual ya supone una distinción- y ser recibido en su casa, lugar sagrado donde se piensan y deciden los destinos del radicalismo, semejante por tanto, a la patria misma.

Sin dudas, una cantidad de elementos simbólicos y rituales movilizados por el héroe y generados a partir de un poderoso personalismo, le permitieron a Yrigoyen una estructura de lealtades y un nivel de acción y organización, que aún hoy, sigue asombrando.

- Se constituirá una especie de relato mínimo que dará cuenta del sentido del liderazgo asumido por él.

Este relato mínimo, que es un relato bíblico por excelencia, pondrá en claro qué propósitos animan a los yrigoyenistas, qué vienen a hacer en la vida política argentina. [...] “Antonio Herrero, un intelectual radical de la ciudad de La Plata [...] configurará este relato mínimo, al que se hizo referencia, con la intención de precisar el significado de la figura de Yrigoyen en la vida política argentina. “El, como nuevo Jesús, escudado en su existencia de religioso civismo, inmaculado, intachable, desdeñando la calumnia y el odio del adversario, ha penetrado en el templo de la patria y ha arrojado a latigazos a los viles mercaderes, restableciendo en su trono la soberanía popular y la integridad civil”. De manera muy clara, en este caso, la figura de Yrigoyen como un nuevo Jesús aparece asociada con el propósito de justificar la exclusión política de los adversarios del yrigoyenismo... héroe restaurador de la virtud política en las tierras... identificación de política y moral que abrirá el probable camino de la guerra. Si con la política se puede distinguir los hombres buenos de los malos, los valores verdaderos de los falsos, el discurso yrigoyenista dividirá a los actores políticos en réprobos y elegidos, con lo cual la destrucción de los primeros quedará como una posibilidad latente (Padoan, 2001:96).

Es posible argüir que precisamente esta moralización de la política, a partir de la cual el opositor es sancionado como réprobo, aventó fuertes temores sobre las intenciones ocultas del yrigoyenismo y el destino final de sus contrincantes. Las comparaciones con Rosas y el temor a una nueva mazorca, dan cuenta del estado de cosas. En un punto se puede tachar de exagerada la comparación con Rosas, si tenemos en cuenta por ejemplo, que la libertad de prensa fue respetada desde el gobierno. La existencia de un abundante caudal de literatura y medios gráficos, dan cuenta de todo lo que se escribió sobre el Presidente. Un déspota curioso, si tenemos en cuenta que permitía que se publicara cualquier cosa en su contra, e incluso que, en ocasiones, estos escritos fueron financiados con fondos públicos. No obstante, Yrigoyen tuvo que pagar por su propio éxito. El proceso de institucionalización del mito que le permitió tanta adhesión de sus seguidores, no podía ser inocuo en aquellos que fueron sus opositores. Lo que para unos significó el camino correcto, para los otros significó el camino al desastre. Entre las tensiones que constituyen este discurso político, la fe siempre encuentra un espacio para el temor. En definitiva, sus adversarios llegaron a temerle, no sólo en función del destino del país que estaba en manos de su gestión de gobierno, temían porque dudaban de la propia escala de valores del Presidente, o incluso, de su posible insanía.

La llegada al poder de Yrigoyen define “un radicalismo que abandona el componente impersonal, que en sus orígenes formaba parte de su sistema de valores [...] se convertirá en un partido al servicio de su líder” (Padoan, 2001:92). De lo que se trata es de la definición del valor de base que sustenta las prácticas del yrigoyenismo. Si retomamos ahora el concepto según el cual, los valores de los líderes devienen en la práctica de sus seguidores, podemos pensar que esto es posible por el sólo hecho de que estos valores han sido estructurados a partir del Mito preexistente. En rigor, creo que estamos en condiciones de sostener que los valores son propios del espacio social al cual todos pertenecen. La diferencia radica en que de alguna manera quien ocupa el rol del líder produce una intervención que introduce una diferencia entre él y el resto de los participantes del mismo espacio. Bourdieu plantea que “las empresas de movilización colectiva no pueden tener éxito sin un mínimo de concordancia entre los habitus de los agentes movilizados (profeta, líder, etc.) y las disposiciones de aquellos que se reconocen en sus prácticas o sus” (Bourdieu, 2007:96).

Vuelvo entonces al planteo inicial que hiciera sobre el “segundo tiempo del surgimiento de un Mesías”: el segundo tiempo es el de la llegada, el Mesías aparece entre nosotros. Y toda vez que ha

llegado, lo hace respondiendo a una llamada, su misión ya está determinada. Esta situación implica una relación paradójica entre quienes llamaron y quien llega. El que llega debe escuchar lo que le piden. Por lo tanto el terreno de lo que debe hacer ya está delimitado por ese llamado. El Mesías (por más poderoso que parezca), no puede hacer lo que desee, debe responder a aquello para lo cual fue llamado. Si no, no será reconocido como el Mesías.

Tal como lo plantea Bourdieu, debe existir un mínimo de concordancia entre los hábitos de los agente movilizados (profeta, líder, etc.) y las disposiciones de aquellos que han pedido la venida de un salvador.

Cuando se quiera explicar la significación de una segunda presidencia de Yrigoyen, se apelará nuevamente a aquel relato mínimo que fue analizado con anterioridad. Yrigoyen había entrado al templo de la patria durante su primer gobierno para terminar con los falsos apóstoles, con los mercaderes políticos. Pero su obra había quedado inconclusa. Sobre todo, porque los radicales antipersonalistas habían pactado con los conservadores, lo que fue visto como la traición de Judas a Cristo –a partir de cual los antipersonalistas serán considerados como las hordas de Judas” (Padoan, 2001:92).

Solo faltaría agregar a este relato épico, que la llegada de Yrigoyen se transforma en una especie de “segunda venida”, tras la cual, justos y pecadores quedarán definidos, es decir: el fin de los tiempos.

### **El Tipo de Organización**

Resulta claro que la UCR, es una organización ceremonial, toda vez que el énfasis está puesto en los aspectos rituales de un Mito que le brinda una estructura organizacional, una matriz simbólica definida. Las prácticas de sus líderes estaban vinculadas al sistema de valores imperante (en términos de conflicto) en la política argentina (el personalismo vs. el antipersonalismo). Estas prácticas por lo tanto incidieron en la estructuración de una organización en la que el polo ejecutivo quedó en un segundo lugar. El hecho de que no se lograra concebir un programa de trabajo para el partido, habla a las claras de cómo lo productivo fue relegado a un segundo lugar.

Me interesa, como reflexión final de este capítulo, hacer una mención respecto de las dimensiones de la organización. La UCR era confundida, asimilada con “la patria misma”, de modo que desde un registro imaginario, partido y nación eran una única y misma cosa. Esa dimensión del “todo”, atribuida a la UCR por sus líderes, nos dice implícitamente entonces, que “nada” quedaba por fuera de ella. Esto implica un sistema que niega la existencia de la parte. ¿Cómo puede darse cuenta del todo, desde el punto de vista de una gestión? Pues desde el Mito Institucional del Líder (de origen mesiánico). La analogía tiene lugar casi por sí sola. ¿Quién gobierna el todo? Por supuesto... Dios. Si la UCR es el todo, el antipersonalismo no tiene lugar. Solo desde el personalismo era posible la contención de semejante orden simbólico: Yrigoyen fue su Mesías.

## **CAPÍTULO 2**

### **Procesos Psicológicos Fundamentales**

---

Habiendo trabajado sobre el proceso fundacional de la UCR como organización, como partido político, y visto el legado mesiánico como base, desde la que sus dos principales líderes edificaron un Mito Institucional que devino en un medio simbólicamente generalizado, la pregunta que sigue es, ¿cuáles son los procesos psicológicos que se ponen en juego para que tal construcción sea posible?

## Una Ilusión

En el estado de conocimientos de su época, Freud denominó masas artificiales a lo que hoy conocemos por organizaciones, y trabajó sobre dos ejemplos que considera, en su época, como dos masas artificiales de un alto grado de organización: Iglesia - católica- y el Ejército. Al trabajar sobre éstas dice algo realmente notable:

“En la Iglesia [...], lo mismo que en el ejército, y por diferentes que ambos sean en los demás, rige idéntico espejismo (ilusión), a saber: hay un jefe –Cristo en la Iglesia católica, el general en el ejército– que ama por igual a todos los individuos de la masa. De esta ilusión depende todo; si se la deja disipar, al punto se descomponen...” (Freud, 1992:89).

Esta conceptualización presenta una cuestión absolutamente relevante dentro de la línea de investigación que orienta mi trabajo: el espejismo, la ilusión de que hay un jefe. Si hurgamos en los significados de la palabra ilusión, encontramos lo siguiente:

Ilusión (Del lat. *illusio*, -ōnis).

1. f. Concepto, imagen o representación sin verdadera realidad, sugeridos por la imaginación o causados por engaño de los sentidos.
2. f. Esperanza cuyo cumplimiento parece especialmente atractivo.
3. f. Viva complacencia en una persona, una cosa, una tarea, etc.
4. f. Ret. Ironía viva y picante.

Si tomamos en cuenta las tres primeras acepciones, reconocemos que tienen una notable correspondencia con una de las acepciones que encontramos en el término Mesías (2. m. Sujeto real o imaginario en cuyo advenimiento hay puesta confianza inmotivada o desmedida). Por un lado, la Ilusión es una imagen o representación sin verdadera realidad, mientras que el Mesías es un Sujeto que puede ser tanto real como imaginario. El Mesías despierta una ilusión, la de una esperanza de respuesta a un llamado cuyo cumplimiento parece especialmente atractivo. Una esperanza que se estructura sobre la base de una confianza inmotivada o desmedida, ya que no hay certeza alguna de que el Mesías pueda cumplir, pero a pesar de eso, la certidumbre existe.

Como vemos, el legado mesiánico está presente en la conceptualización freudiana. Luego, y a pesar de su carácter ilusorio, tendrá consecuencias concretas. La UCR expresaba una religión cívica que encontró en Yrigoyen su máximo apóstol (también vimos que sus seguidores solían homologarlo a Jesús mismo). Él se colocaba en el lugar de un padre, puesto que eso es lo que la organización naciente requería, alguien que la sostuviera en sus primeros pasos. Las procesiones a la calle Brasil para hablar con el líder, dejan ver el dispositivo básico subyacente. Todos van a él, ya que suya es la palabra. Esta ligazón afectiva con el líder, con Yrigoyen, permite reflexionar sobre una de las razones de peso de esa magistral capacidad organizativa que demostró. Toda organización requiere de una cierta cohesión entre sus miembros para el logro de sus objetivos. Yrigoyen logró lo que tantos otros líderes, que las personas trabajen estructuradas desde esa doble ligazón afectiva y característica de los procesos identificatorios.

## La Identificación

Vuelvo a una afirmación de Freud: “cada individuo tiene una doble ligazón libidinosa: con el conductor [...] y con los otros individuos de la masa” (Freud, 1992:91). Freud se pregunta si ambos tipos de ligazones poseen una misma intensidad o si existen diferencias entre ellas. Esta pregunta, sin dudas requiere de una respuesta, sin embargo es preciso señalar que esta doble ligazón, estructura vínculos que permiten una reducción de los niveles de conflictividad al interior del grupo. Como es lógico, las diferencias subjetivas siempre implican la potencialidad del conflicto. Podemos argumentar entonces que la doble ligazón afectiva habilita una reducción de la complejidad vital y necesaria para el sostén de todo proyecto organizativo.

No implica un aporte original plantear la identificación como un proceso fundante de la subjetividad humana en el que se perciben los elementos básicos de la identificación a un líder. Mas creo que no ha sido debidamente abordada la identificación que habilita una “reducción de la complejidad social”.

En un lúcido trabajo, Tommy Wittke (2009), señala:

Lo que Freud (1921) llama ‘masas artificiales’ –en contraposición con las que llama efímeras, por ejemplo, una masa callejera– constituyen colectivos estables y duraderos, como son los casos de la Iglesia y el Ejército. Ambas masas analizadas por el autor, son las organizaciones paradigmáticas de su época.

Si una masa es un colectivo de individuos que han puesto un objeto, uno y el mismo, en el lugar de su ideal del yo, a consecuencia de lo cual se han identificado entre sí en su yo, se puede concluir que una masa duradera y estable, constituye un artefacto que organiza, hace funcionar y circular esos ‘régimenes de afectación’. Es decir, que una masa artificial constituye una organización, en el sentido más general del término.

Por ende, las identificaciones operan como el proceso psicológico que relaciona el modo de sujeción con el modo de subjetivación, en una organización. Dicho de otro modo, si las organizaciones pueden definirse como tecnologías o artefactos que componen y hacen funcionar, régimenes de afectación recursivos y recurrentes que producen sentido, las identificaciones constituyen los procesos psicológicos centrales en su composición” (Wittke, 2009:233).

En tanto aportan a la composición del sentido, las indentificaciones vuelven menos complejos los distintos tipos de organizaciones. En un capítulo subsiguiente, volveré sobre el tema de la importancia del liderazgo y la consecuente reducción de la complejidad, por constituir uno de los problemas básicos existentes en la actualidad. Además, tendremos en cuenta cómo el aumento de la complejidad en las Organizaciones Sociales, han puesto en vilo las propiedades estructurantes del liderazgo. A manera de anticipo y con la intención de ir tendiendo una línea de análisis que retomaremos más adelante, creo necesario indicar que todo proceso que se inicia para reducir la complejidad, inmediatamente vuelve al sistema más complejo. Esto que se asemeja a una paradoja (aunque no lo sea), permite determinar que a la par que se producen aumentos en la cantidad de elementos que intervienen en el sistema (a fines de garantizar su estructuración), aumenta la cantidad de variables con posibilidad de desequilibrarse. En definitiva, el planteo que introduciré en un próximo capítulo, sostiene que la identificación, que nos sirve para dar cuenta del proceso psicológico básico que estructura liderazgos como el de Hipólito Yrigoyen, tambalea ante la complejidad actual.

“La identificación aspira a configurar el yo propio a semejanza del otro, tomado como modelo” (Freud, 1992:100). Aquí radica uno de los grandes problemas actuales. ¿Cómo sostener el valor de “modelo” de las figuras identificatorias? Freud señalaba: “Si la necesidad de una masa solicita un conductor, este tiene que corresponderle con ciertas propiedades personales. Para suscitar la creencia de la masa, él mismo tiene que estar fascinado por una intensa creencia (en una idea); debe poseer una voluntad poderosa, imponente, que la masa sin voluntad le acepta” (Freud, 1992:77). Cuando propuse los tres tiempos en el surgimiento de un Mesías, en el caso del 2º tiempo señalé que el terreno de lo que debe hacer el Mesías, ya se encuentra delimitado por un llamado. Estos términos son coincidentes con la solicitud de la masa de un conductor que tiene que corresponder con ciertas propiedades personales. Vimos que Jesús de alguna manera respondió al llamado de una parte, y no de la otra. Yrigoyen (y quienes ocupan posiciones de liderazgo en general), pasó por la misma prueba. Sin embargo, lo más relevante que se desprende de estas suscitaciones es que nos permiten demostrar cómo el liderazgo es en sí mismo un mito que con el devenir del tiempo se institucionalizó, en una dialéctica entre procesos sociológicos y psicológicos, y que dieron paso a un medio que estando simbólicamente generalizado, compone parte de la estructura de cualquier organización occidental moderna.

Recordemos la afirmación freudiana según la cual todo depende de una ilusión, de la ilusión de que hay un jefe. Si profundizamos esta idea, estamos en condiciones de señalar que la ilusión remite a algo que no está pero es deseado, ya que es solo con su presencia como los procesos

identificatorios pueden celebrarse. Por lo tanto, la relación entre el líder y sus seguidores se estructura en un momento anterior al encuentro. Ahora bien, ¿qué hay antes del encuentro?

## **El Orden Simbólico**

Previo al encuentro se encuentra el Mito. El Mito Institucional del Líder organiza estructuralmente las acciones y establece una forma de relación intersubjetiva. El llamado de los fieles (de los seguidores) y la respuesta del líder, ambas, son una intervención en lo real desde un registro imaginario, pero que se torna imposible sin apelar al mundo de los símbolos. “De hecho, el mito mismo sólo puede ser concebido como ya ceñido por el registro simbólico” (Lacan, 1991:326). Por tanto, en acuerdo con Lacan, “la acción humana por excelencia está fundada originariamente en la existencia del mundo del símbolo” (Lacan, 1991:335). De aquí que la estructura no puede ser pensada en los términos de un organigrama moderno o de las relaciones imaginarias que puedan trazarse como un dibujo sobre un papel. Todos sabemos que difícilmente lo que allí se configura vaya a cumplirse alguna vez. La línea de trabajo elegida abona la tesis de que en todo análisis de la relación intersubjetiva, lo esencial no es lo que está ahí, lo visto. “Lo que es la estructura, es lo que no está ahí” (Lacan, 1991:327). Es decir, “La acción humana por excelencia está fundada originariamente en la existencia del mundo del símbolo, a saber en leyes y contratos” (Lacan, 1991:335). Tocamos así un aspecto esencial del legado mesiánico que nos permite visualizar la profunda ligazón existente entre el Mesías y sus seguidores. Había señalado páginas atrás que lo central del tercer tiempo en el surgimiento del Mesías pasaba por ser “reconocido, por lo tanto, elegido y nombrado”. Y había agregado que “este llamado en tanto imaginario, requiere de recursos simbólicos que marquen la legalidad del Mesías”. Esto solo es posible a partir del orden aportado por un universo simbólico. La relación se basa en un contrato (que implica lo esperado previamente por los seguidores), por lo que la ley se pone en funcionamiento como posibilidad entre los sujetos, toda vez que cada uno (cada parte) se compromete recíprocamente con el otro, en un contrato que establece la posición de cada uno en la historia. Dice Lacan:

El orden humano se caracteriza por la circunstancia de que la función simbólica interviene en todos los momentos y en todos los grados de su existencia. Dicho de otro modo: todo está relacionado. Para entender lo que sucede en el dominio propio del orden humano, tenemos que partir de la idea de que este orden constituye una totalidad. La totalidad en el orden simbólico se llama universo. El orden simbólico se da primeramente en su carácter universal. No es que se vaya constituyendo poco a poco. Cuando el símbolo aparece, hay un universo de símbolos. [...] La función simbólica constituye un universo en el interior del cual todo lo que es humano debe ordenarse (Lacan, 1997:50).

Cuando he sostenido que una organización es una puesta en escena de un orden simbólico, me estaba refiriendo precisamente a esto. Lo que una estructura ofrece, se compone de un complejo universo simbólico en el cual el legado mesiánico devino en un Mito Institucional altamente formalizado, y de allí que llegó a constituirse en un medio simbólicamente generalizado. Con este enunciado intento expresar que este medio, es razón eficiente de toda posibilidad de surgimiento de eso que llamamos liderazgo. Cuando un líder surge, el mito -en tanto medio simbólicamente generalizado- ya está allí con su carácter ordenador en términos simbólicos. Al mismo tiempo se caracteriza por ser generalizado, por el simple hecho de la necesidad de un orden. La “ilusión de que hay un Jefe”, dio paso en Occidente a un contexto ampliamente institucionalizado, de estructuras altamente formalizadas.

Casi con seguridad, Yrigoyen (ni la mayoría de aquellos que ocupan ese rol ilusorio) nunca pensó en estos temas; sin embargo fue sumamente eficaz en el uso del mesianismo, particularmente en su confrontación con Alem. Reflexionemos sobre algo significativo. Hemos señalado que para Alem, el combate con el régimen debía tener un carácter impersonal, a la par que puso el énfasis en las ideas, en lo programático. Si bien adhería a que la UCR tenía una función salvadora y llegó a tener un protagonismo excluyente, en un punto Alem no aceptó el rol del apóstol. Alem nunca terminó de

completar el ciclo (de tres pasos) del surgimiento de un Mesías, ya que nunca llegó a aceptar ese rol. ¿Qué ocurrió, cual fue el impacto de este comportamiento? Pues que al no aceptar el rol que sus seguidores deseaban (necesitaban) darle, impidió que la operación ordenadora a nivel de un universo simbólico se consumara. La ley y el contrato, propios del mundo de símbolos institucionalizados y por los cuales se requería de un salvador que escuchara el llamado, fueron quebrantados. Retomando las conceptualizaciones de Freud, Alem planteó una identificación por la vía de las ideas, donde las mismas reemplazaban la imagen del conductor (del líder). Es evidente que esto fracasó. Un fundamento de este fracaso podemos encontrarlo si recordamos -tal como Tommy Wittke lo señalara- que las identificaciones operan como el proceso psicológico que relaciona el modo de sujeción con el modo de subjetivación presentes en una organización, y con su aporte a la composición del sentido; en otras palabras: otorgando un orden en términos simbólicos. Lo esencial de la idea de Alem reposaba en dos cuestiones básicas: la existencia de un buen ciudadano y de un buen Estado. Por esta razón su mensaje involucraba a sus seguidores en una relación de auto referencialidad insostenible, ya que esta operación equivalía a proponer: compatriota sé un buen ciudadano e identificate contigo mismo. Aparece así una suerte de sujeto des sujeto, donde se pierde el sentido (esto nos ayuda a pensar en la pregunta freudiana sobre si es posible una identificación que solo vaya por el camino de la ligazón con una idea, -provisionalmente diremos que no). Por el contrario, Yrigoyen avanzó con todo el libreto requerido. Yrigoyen puso en escena todo aquello que aseguraba el orden simbólico de la UCR, y lo hizo además valiéndose de una particular capacidad de espera. En rigor, él se opuso a todo lo que provenía de Alem y esperó. Al oponerse, Alem no pudo construir más que su insistencia en un programa (que nunca llegó a existir), al tiempo que ponía en una insostenible auto referencialidad a sus seguidores. Yrigoyen se presentaba como el que sabía qué debía hacerse, por el simple hecho de que se ponía en el lugar que el resto necesitaba que ocupase. De esta manera aseguró que la ligazón afectiva gradualmente se volcara sobre él.

Obviamente, en Yrigoyen, no todo descansaba en la institución de un Mito. Demostró a lo largo de toda su trayectoria, antes y durante su presidencia, una notable capacidad de organización y concreción. Esto es importante, ya que si bien nunca quedaba claro qué pensaba, era evidente para sus contemporáneos que algo hacía.

Concluimos entonces que el liderazgo debe asegurar, tanto el sostenimiento de las instituciones que le han dado lugar (el Mito Mesías entre ellos), y garantizar una cierta eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos (sean estos políticos, religiosos, empresariales, etc.). Debe recordarse que estoy pensando en dos tipos de organizaciones, las que se desempeñan bajo fuertes controles en su producción, a las que he denominado “organizaciones ejecutivas” y, en el otro extremo, en las “organizaciones ceremoniales”, cuya estabilidad depende del sostén del mito institucional y del isomorfismo con las reglas institucionales. Esto no significa que existan organizaciones sólo de ambientes ejecutivos o ceremoniales. Ambos ambientes estén presentes. Pero sí se puede señalar que en algunas organizaciones impera una sobre la otra. Una de las variables -entre otras- de que esto acontezca de esta manera, de que éste sea el distingo, es la estructura que el liderazgo, en tanto elemento estructural y estructurante, le aporta a las organizaciones.

Lo precedente me lleva a plantear una cuestión sobre la que volveré en otro capítulo y a la que considero como uno de los grandes temas del liderazgo moderno: la relación con el tiempo. La construcción del liderazgo basado en el legado mesiánico aporta una temporalidad manifiesta. Si el Mesías es un restaurador, nos habla de un pasado que debe volver. En el presente esperamos y saludamos su llegada, la que trae implícita la ilusión de un futuro mejor. El liderazgo de ninguna manera puede ser atemporal y esta afirmación la hacemos en el sentido de que establece, en los procesos de estructuración social, un enlace temporal vital. Luego, el líder (sustentado en el Mito Institucional del Líder) debe hacer algo, es decir, debe concretamente producir intervenciones que generarán distintos tipos de realidades. No aludo aquí a una concepción omnipotente que justifique la idea de que será capaz de hacer lo que quiera, ya vimos que no es así, pero su sola condición de elegido para una responsabilidad, le da un margen de intervención diferencial respecto de los seguidores. ¿Cómo lo hace? Pues simplemente toma decisiones, las que generan marcas en una cierta contingencia. Recordemos que lo contingente es aquello que puede suceder o no suceder. Desde este punto de vista se vincula con el futuro de una manera particular. Lo contingente es un proceso o estado futuro -que puede o no suceder- y que se vincula a una acción pasada, en el momento presente en que se la enuncia. Tomo una decisión sobre la base de hechos anteriores que analizo y sobre un futuro que

quiero que ocurra. Luego, se sabe que nunca existe la certeza de que vaya a ocurrir lo que se buscaba, de hecho toda decisión, aún la más exitosa, siempre contiene un resultado no esperado en la acción. Esto nos conduce a tener que comenzar con el ciclo del análisis, del futuro deseado y de la próxima decisión. Veremos más adelante cómo en los distintos tipos de organizaciones, el tiempo se configura en forma diferencial. Por ejemplo: el tiempo de la toma de una decisión que se vincula con el proceso productivo (casi continuo) de una fábrica, es muy distinto al del gobernante que tiene que construir acuerdos y alianzas para que algo tenga lugar. La racionalidad de uno y de otro son distintas, y por esta razón podemos anticipar que el tiempo, en uno y otro caso, no es el mismo.

Hasta aquí he puesto el énfasis en el carácter institucional del Liderazgo en tanto medio simbólicamente generalizado. Como medio, brinda un andamiaje estructural a las prácticas sociales que encontramos en las organizaciones. Esto nos lleva entonces a la conclusión de que el liderazgo, además de ser un medio simbólicamente generalizado, gravita sobre las prácticas sociales. Provisoriamente planteo que es aquí donde encontramos a los Líderes. Es a partir de la necesidad de que algo concreto ocurra, que surge ese rol que denominamos líder, y cuya función parece ser, en principio, un enlace entre el orden simbólico instituido y la generación de una práctica social concreta. Para dar cuenta de esta idea, profundizaremos en esa práctica, en esa “puesta en escena”. Una pregunta surge entonces. ¿Cómo está compuesta esa práctica, esa puesta en escena?

## PARTE 3

### La Puesta en Escena de un Mito Institucional

---

Tomando como punto de partida la definición de organización entendida como la puesta en escena de un orden simbólico, trabajé en los capítulos anteriores los aspectos centrales sobre cómo el Mito Institucional del Líder forma parte de ese orden simbólico de carácter de universal. Por lo tanto, como todo orden simbólico posee su expresión material (su puesta en escena), debo ahora responder a la pregunta realizada en el capítulo anterior y que reformulo de la siguiente manera: ¿Cómo está compuesta la práctica, la puesta en escena, que habilita la materialización del Liderazgo como Mito Institucional?

El camino tradicional para brindar una respuesta a esta pregunta ha provenido, en general, de diferentes marcos teóricos, con distintas propuestas metodológicas referidas a qué tiene que hacer un líder. En este caso, no insistiré por este camino. Al estar puesto mi objetivo en demostrar el carácter estructural del liderazgo, abordaré el tema de la puesta en escena. Para esto me valdré de las siete categorías establecidas a partir de la sistematización del material empírico procesado. Se verá que en cada una de ellas, el liderazgo, en su doble composición de mito institucional y puesta en escena, posee un carácter estructural. Recuerdo que las siete categorías son: a) La toma de decisión; b) La confianza; c) La cultura; d) El concepto de cambio; e) Los Valores; f) La Comunicación; y g) El tiempo.

De aquí en más, denominaré a estas categorías: “construcciones sociales”. No niego la posibilidad de que otras construcciones sociales puedan tener una vinculación similar a las que estaré planteando; pero para la presente investigación he decidido abordar estas categorías propuestas, por ser las establecidas en la sistematización de la información recopilada en los casos.

Una aclaración: la octava categoría establecida, h) La Eficacia, no la incluyo junto a las demás, porque ya hemos podido demostrar que solo se hizo presente en la organización de tipo ejecutivo. Esto implica que ésta nos permite dar cuenta de la diferencia entre los dos tipos de organizaciones planteadas, razón por lo cual será usada con esos fines.

Para el desarrollo del trabajo, me valdré de dos casos provenientes de mi práctica profesional:

- La Maternidad, la que considero una organización del tipo ceremonial, cuya estabilidad depende del isomorfismo con las reglas institucionales.
- La Fábrica, la que considero una organización del tipo ejecutiva.

Recuerdo que, en rigor, todas las organizaciones se desempeñan bajo ambas racionalidades, pero el postulado es que existen polarizaciones hacia una u otra, que determina el tipo de organización con la cual tratamos.

## CAPÍTULO 1

### La Toma de Decisión

---

#### Caso: La Maternidad

La demanda inicial se vinculó a ciertos problemas que, en principio, surgieron por la inminente “mudanza” de una Maternidad a otro edificio de la Secretaría de Salud. En dicho edificio funcionaban desde hace varios años otros servicios de salud. Al momento de la consulta estaba previsto que la Maternidad ocuparía dos pisos del edificio. Resultaba claro que las nuevas instalaciones (en cuanto a la estructura edilicia, capacidad de atención, número de camas, tecnologías, lugares de descanso para el personal médico de guardia y otros) representaban un servicio de mayor calidad a la población, al tiempo que los profesionales dispondrían de mejores recursos de trabajo. No obstante esto, se originaron fuertes resistencias del personal de la Maternidad, quienes manifestaron su

negativa a la “mudanza”. Dada la cercanía de la fecha de la misma (la cual fue decidida por el Ejecutivo) y los niveles de conflicto existentes, la dirección de la Maternidad tomó contacto conmigo para que colaborara en este proceso. Sobre la base de las reuniones con la Dirección y con Funcionarios de la Secretaría de Salud, comenzó a configurarse lo que provisionalmente puede denominarse el estado inicial.

El momento inicial estuvo caracterizado por una cierta turbulencia organizacional; se manifestaron conductas de franca resistencia a la decisión política de la reubicación de la Maternidad. Estas resistencias se expresaron a través de distintos síntomas que iban desde anunciar deterioros en el nuevo edificio (que había fisuras en la pared, que el subsuelo se inundaba), planteos de que se iba a estar incómodo, quejas sobre ciertos aspectos vinculados a la seguridad que no habían sido contemplados (cuando en el edificio histórico no existían), pedidos de traslado del personal de enfermería a otros destinos y otros tipos de cuestiones que señalaban los niveles de insatisfacción de una parte importante del personal. La Dirección había realizado ingentes esfuerzos para atender a las distintas demandas que se generaron. No obstante, las atenciones que se dispusieron en este sentido, las demandas no cesaron, por el contrario, fueron en aumento. Existían distintos equipos de trabajo que estaban operando sobre la “mudanza” de la Maternidad. Éstos estaban constituidos por personal de la Maternidad y personal de la Secretaría de Salud. La Dirección de la Maternidad reconocía los esfuerzos de todos los participantes en estos equipos de trabajo. Las obras fueron realizadas por una Empresa privada, y presentaron retrasos en la ejecución.

Un hecho trascendente en la historia de la “mudanza de la Maternidad” radica en que el proyecto del traslado a un nuevo edificio surgió por los años 2000 / 2001. Sin embargo, debido a la crisis social y económica en la que se debatió nuestro país, tuvo que ser postergado. En varias ocasiones se realizaron anuncios que afirmaban que la mudanza era un hecho: ahora sí, “nos mudamos”. Pero tantas otras veces se volvió a postergar. La mudanza recién se concretó a fines del 2006. Durante todo ese tiempo (transcurrieron cinco años), las autoridades manifestaron que la Maternidad se mudaría tal cual estaba al nuevo edificio. Este era un mensaje tranquilizador, ya que permitía sostener la idea de identidad organizacional. No obstante, y a medida que en el edificio se fueron construyendo los distintos espacios de trabajo, quedó en evidencia que no había lugar para todos. Es decir, algunos servicios no podrían funcionar en los dos pisos asignados a la Maternidad. El espacio, como mediatizador de la unidad organizacional, comenzaba a dar una información: “la Maternidad no se mudaría tal cual era”. Esto habilitó situaciones de conflicto muy importantes, ya que se originó una especie de lucha por los territorios. El estado de negociación permanente con el área “arquitectura” fue una de las características. Algunas áreas comenzaron acciones individuales a los fines de obtener de arquitectura un espacio en esos dos pisos. Como ya se comentó al principio del trabajo, en el edificio funcionaban otros servicios de salud de la Secretaría, por tanto quedaba claro que aquellos que no “cupieran” en los pisos asignados, deberían marchar a otros pisos.

La fecha de la “mudanza” se fijó para antes de fin de año del 2006, con menos de dos meses de anticipación, lo que motivó un aumento de la ansiedad al interior de la organización. Destacamos que la fecha fue establecida por el Ejecutivo municipal, más allá de que la consideración técnica de los miembros de la Maternidad especificaba que dos meses no sería tiempo suficiente para que todo estuviera en condiciones. Es decir, la racionalidad de la toma de la decisión fue política y no técnica.

Otro dato histórico importante lo constituye el hecho de que en la decisión de la reubicación de la Maternidad, sus miembros no fueron consultados, es decir no tuvieron participación en la toma de esta decisión. Esto que en principio puede justificarse desde la lógica relativa al funcionamiento de un sistema burocrático a nivel de Estado, debe ser analizado en función del impacto producido.

Esta modalidad en la toma de la decisión, plantea un estilo que indica cómo se lidera y qué es lo que debe buscarse cuando se lidera. Luhmann realiza una afirmación que consideramos relevante: “Se trata únicamente de la capacidad de reducir las distancias (desviaciones, alejamientos) entre el sistema y el entorno que pudieran poner en peligro la existencia del sistema: distancias entre el fin propuesto y la realidad” (Luhmann, 1995:52). Considero que esta distancia entre lo propuesto y la realidad es algo que no se tuvo en cuenta. Anteriormente señalé que la decisión había descansado sobre una racionalidad política y no técnica (no sería pertinente ahora extenderme sobre este particular, pero valga afirmar que la decisión tomada en términos del sistema político fue adecuada, dada la propia racionalidad del sistema político). Mas lo que no se tuvo en consideración fue que esa toma de decisión significó una intervención en el sistema desde una racionalidad propia de lo político, sin tener

en cuenta la racionalidad técnica, propia del servicio de salud y sus posibilidades concretas de trabajo. La sola comunicación de la decisión implicó la erosión del sistema, debido a que los sujetos intervinientes no estaban en condiciones de adjudicarle sentido a tal decisión. No porque careciera de sentido brindar una salud de mayor calidad a la población, sino por el hecho de que no se comprendía cómo, desde el Ejecutivo, “no se comprendía” que eran necesarios otros plazos (claro está, desde el punto de vista de ellos). Esta información, sin posibilidad de adjudicación de sentido, implicó el aumento de interrogantes y por tanto mayor circulación de información en términos de suposiciones. “La información se trata de una diferencia que lleva a cambiar el estado mismo del sistema; por el solo hecho de acontecer transforma” (Luhmann, 1995:63). Podemos entonces plantear una primera cuestión en función de comprender lo que ocurría, ya que quienes lideraron este proceso contribuyeron a generar cambios que llevaron a un aumento de la distancia entre el fin propuesto y la realidad. Esta distancia, que consideraré como una brecha, tomó forma; una forma no carente de volumen. Es decir, esta brecha no debe ser pensada como un espacio vacío, sino como un espacio que definió, en principio, fuertes incertidumbres. Planteado esto, será preciso reflexionar sobre cuáles fueron los hitos destacados a partir de los que esta incertidumbre fue tomando forma. A partir del análisis que he realizado, estoy en condiciones de destacar los siguientes:

- Cambios en el sistema de autoridad: se ignoraba si la Dirección se sostendría tal como estaba (los Directores tampoco lo sabían).
- Posibilidad de fusión de algunos servicios, en particular administrativos, por lo que no existía claridad sobre la posibilidad de conservar la unidad administrativa existente, lo que implicaba una ruptura de la antigua unidad organizacional (esto por supuesto no afectaba solo al personal de la Maternidad, también involucraba cambios para el personal que se desempeñaba en el otro edificio).
- Cambios en los espacios de trabajo, que llevarían a establecer una nueva red vincular.
- No existía el espacio suficiente para que todos se mudaran a los dos pisos asignados.

Como puede observarse, todo esto generaba un cambio a nivel de toda la organización, en la que los vínculos construidos a lo largo de los años variarían irremediablemente. Para algunos sujetos esto implicaba atravesar por una vivencia similar a la de comenzar en un “nuevo trabajo”; un nuevo trabajo “no deseado”.

En arte existe un concepto muy interesante que se denomina “espacio interior de ausencia”. Uno puede dibujar o pintar una flor. La misma surge en una hoja o en una tela a partir de la decisión y el enfoque del dibujante o pintor en que algo se plasme allí. Pero también es interesante tener en cuenta que algo puede surgir sin que haya formado parte del objetivo inicial. Por ejemplo, si alguien en lugar de pintar la flor, quiere pintar los espacios que la rodean y que se encuentra entre sus partes (por ejemplo, como sombras), paradójicamente lograremos que la flor surja allí, entre las sombras. La flor surge como una diferencia que se define en el realce del espacio. Luhmann define al sistema “como la diferencia entre sistema y entorno” (Luhmann, 1995:61). El sistema flor, surge como una diferencia en relación al entorno sombra. De la misma manera, se puede argumentar que la modalidad con la que el proyecto fue siendo liderado (las sombras), dio paso al surgimiento de un sistema caracterizado por la incertidumbre. Por tanto, no hay vacío. Ese espacio interior de ausencia, no está vacío. Surge en la relación sistema/entorno. Lo trascendente es que, no es la flor la que en sí misma posee una forma, la forma surge a partir de la relación entre ese espacio interior (que sombreamos) y esa flor que se define. “El sistema se puede caracterizar como una forma con la implicación de que dicha forma está compuesta por dos lados: sistema/entorno” (Luhmann, 1995:67). El conflicto existente en la organización poseía una forma que se fue definiendo a partir de una serie de operaciones que fueron generando un sistema. “En la recursividad de un mismo tipo de operación tenemos como resultado un sistema. Por lo tanto, la diferencia entre sistema y entorno resulta por el simple hecho de que la operación se enlaza a operaciones de su propio tipo y deja fuera a las demás” (Luhmann, 1995:67).

Es necesario, a los fines de los temas centrales que nos ocupan en el desarrollo de esta tesis, poder profundizar en las características de estas operaciones. Señalamos en primer término que estas operaciones se componen de prácticas ejecutadas por individuos pertenecientes a la organización. Debemos recordar que en su condición de actores, los individuos recrean las condiciones que hacen posibles sus actividades, de modo que, en ellas, está involucrada la estructura. Pero al mismo tiempo,

la estructura se reproduce a través de una serie de sucesivas prácticas sociales situadas contextualmente. Por lo tanto, se puede decir que existe una estrecha relación entre la consciencia, las prácticas y la estructura. “Las estructuras son integradas por medio de la acción y la acción se conforma estructuralmente” (Ortiz Palacios, 1999:60). Recordemos que, sujetas a la “noción de dualidad de estructura, las propiedades estructurales de sistemas sociales son tanto un medio como un resultado de las prácticas que ellas organizan de manera recursiva” (Ortiz Palacios, 1999:61).

En tal sentido, esta tesis sostiene que la toma de decisiones por parte del sistema de liderazgo deviene en un tipo de práctica social que, de un lado, es el medio estructural por el que ésta se realiza; y por el otro, origina resultados que se convierten en nuevas prácticas, de allí la recursividad.

Clarificados estos conceptos, podemos continuar afirmando que, en relación con la toma de la decisión, hay dos cuestiones que si bien aparecen como si se tratara de una misma, en rigor involucra elementos que están acoplados y deben diferenciarse. Una primera cuestión está vinculada a lo que se logra con una decisión tomada en términos de un determinado objetivo social; la otra, depende de lo que se promueve a partir de la forma en la que la decisión es tomada. En el caso que nos ocupa, el objetivo de contribuir a un sistema de salud de mayor calidad, se escindió de la forma en la toma de decisión. Nos detendremos entonces a reflexionar sobre aquello que podemos encontrar en su seno. Es en esta dirección que propongo una pregunta básica: ¿El Intendente de una Ciudad, es parte de un efector de Salud? La pregunta puede parecer poco pertinente, ya que todos sabemos que no lo es. No obstante, entre sus responsabilidades se encuentra (sujeto a Ley) garantizar la salud de la comunidad. En este sentido, es el responsable institucional de un sistema, pero no forma parte del organismo que, perteneciendo a ese mismo sistema (Municipalidad) es el encargado de proveer la salud en términos fácticos (en nuestro caso la Maternidad). Cuando el Intendente tomó la decisión de avanzar con la mudanza de la Maternidad, lo hizo como el responsable institucional que es, pero sin tener en cuenta las posibilidades totales con las que contaba el Subsistema Maternidad. Esto implicó un inconveniente a nivel de la puesta en consideración de las distintas alternativas posibles para la toma de la decisión. En general, suele pensarse que la decisión es la consecuencia de un acto reflexivo a través del cual será posible lograr una idea de acción. En rigor, esto es tan sólo el final del proceso, y esconde un aspecto sustancial: decidir, implica la comparación entre distintas alternativas posibles (nunca todas, ya que el todo está por fuera de nuestra capacidad). Si no existieran varias alternativas, el proceso de decisión carecería de sentido. “Ya que [...] una de las alternativas debe ser distinguida por la decisión (de lo contrario no sería decisión), cada decisión tiene una alternativa escogida. [...] Esta sustitución sólo se puede pensar temporalmente, como una sucesión” (Luhmann, 1995:10). Es decir, la relación existente entre las diferentes alternativas, queda en estado latente y perdiéndose la más de las veces en la historia. No obstante, y aun cuando permanezcan como perdidas, permanecen, puesto que fueron parte del juego reflexivo que se llevó a cabo para la elección de una alternativa. Uno de los problemas fundamentales del caso fue que los actores esenciales del Sistema de Salud, los miembros de la Maternidad, no tuvieron oportunidad de poner en juego sus propias alternativas. Desde la Intendencia seguramente se habrá tomado la decisión considerando distintas alternativas, no obstante, en ningún momento surgió, entre las posibilidades o alternativas posibles, realizar una consulta a los profesionales de la Maternidad sobre la oportunidad del momento en que se pretendía hacer la mudanza. Recordemos todas las indefiniciones que pesaban sobre esta mudanza. “Los sistemas organizacionales son sistemas sociales constituidos por decisiones y que atan decisiones mutuamente entre sí” (Luhmann, 1995:14). Si se considera que las autoridades de la Secretaría de Salud y los Directores de la Maternidad, no tuvieron participación ni fueron consultados, nos encontramos con que los miembros de la Maternidad quedaron a nivel de la pura acción, es decir, como sujetos sujetos a una decisión que deben operacionalizar, pero a la cual no le encuentran el sentido en función de todas las indefiniciones existentes. Este es el fundamento mismo por el cual planteé anteriormente que quienes lideraron establecieron una mayor distancia entre el fin propuesto y la realidad. La realidad adquirió mayor complejidad por la sencilla razón de que la intervención del líder principal estructuró un sistema en el que el monto de incertidumbre alcanzó una intensidad difícil de elaborar. “Se puede caracterizar un sistema como complejo cuando es tan grande, es decir, cuando incluye tantos elementos, que ya no puede ser combinado cada elemento con cada uno de los otros, sino que las relaciones deben producirse selectivamente” (Luhmann, 1995:14). Cuando se toma una decisión deben analizarse las alternativas en juego, a los fines de poder producir la mayor la complejidad existente. Lo interesante es que, por el camino de la reducción de la complejidad se

consigue una dualidad fundamental para la continuidad de cualquier sistema, toda reducción exitosa automáticamente le brinda al sistema la posibilidad de procesar mayores niveles de complejidad. Por el contrario, si una decisión vuelve al sistema más complejo, le quita posibilidades de absorción de mayores niveles de complejidad. Como hemos señalado más arriba, en este caso la complejidad se generó a partir de la dificultad para asignar un sentido a la decisión tomada. En las reuniones y entrevistas realizadas a lo largo del trabajo, surgieron expresiones tales como: ¿estos alguna vez pusieron una curita?; ¿por qué no nos tienen en cuenta?; ¿por qué no le preguntan a los que saben?; que vengan a atender ellos; expresiones que testimonian el nivel de molestia generado.

Otra cuestión importante de ver, la cual será tomada con mayor detalle en otro capítulo, es la relativa al horizonte temporal. Una decisión produce un corte en la dimensión espacio-temporal. Una alternativa se convierte en decisión, y esta motorizará una serie de acciones conducentes al logro (o al menos al intento) de un objetivo dado. Por tanto, se instala la dimensión de lo pasado, de un presente (siempre fugaz) y de un futuro sobre el que se tiene determinadas expectativas. He podido advertir cómo, la temporalidad que establece una decisión, genera tres tipos de acciones posibles: 1) “acciones que pueden ser realizadas simultáneamente”; por ejemplo: es posible mudar un sector que brinda determinado servicio de salud mientras la administración sigue funcionando. 2) “acciones que establecen un proceso sucesivo”; por ejemplo: antes de que un nuevo quirófano comience a brindar servicios en la maternidad, debe instalarse el servicio de neo, pues de no ser así no habría como asistir a un bebé que requiera de una incubadora. 3) “acciones tendientes al aplazamiento de las acciones”. Estas últimas suelen presentarse cuando la prioridad de las acciones se vuelve conflictiva, ya sea porque por una u otra razón, no se logre establecer una selección adecuada que vincule armónicamente los procesos propios de la organización. En el caso de la Maternidad, el aplazamiento de las acciones estaba expresado discursivamente en un “no se puede hacer, no vamos a llegar”. La incertidumbre es una compañera permanente de la humanidad, ya que el futuro mismo siempre está vestido de incertidumbre. Mas en determinadas situaciones se genera una operación que es paradójica, porque una inadecuada decisión del líder puede producir en la relación presente / futuro, la certeza de una imposibilidad. Paradójicamente, tal certeza es generadora de mayores montos de incertidumbre, y dado que nadie resiste un no-lugar a nivel de la relación espacio-tiempo, queda como única opción: “el pasado”. En un empleo más coloquial del lenguaje suele hacerse referencia a esta experiencia utilizando una expresión como: “huir hacia el pasado”, es decir, buscar refugio en lo conocido, en aquello en lo que se tiene capacidad de experto, colocándose en el lugar en el que se sabe como desempeñarse. Aún cuando en el pasado existan experiencias profundamente negativas y sobre las cuales puedan incluso presentarse quejas, conservan aun la posibilidad de maniobrar. Esta operación, en términos psicológicos, es generadora de certidumbre y por tanto resulta contenedora de las ansiedades que esa relación presente / futuro generan. En esa organización pasada hay Directores que dirigen, y sin embargo es preciso comprender que la decisión, tal como fue tomada en la Maternidad, restó autoridad a esta Dirección, ya que sus miembros no tuvieron participación alguna en el futuro de la organización y de hecho, ni siquiera sabían si iban a continuar desempeñándose ahí. Por lo tanto, y aun a expensas de la pérdida de una mejora en los niveles de eficiencia que podrían haberse obtenido con nuevas tecnologías y con una mayor capacidad de atención para un mayor número de pacientes, los miembros de la organización buscaron refugio en los aspectos más institucionalizados de la misma. “No nos mudemos”, “dejemos todo como está”, es lo mismo que decir, “demos continuidad al orden que ya está establecido”. Esto se vincula con la introducción de un cambio en las organizaciones; tema que desarrollaré en otro capítulo, pero del que vale adelantar que una de las estrategias que se usó para salir de esa posición, fue temporalizar la complejidad en que la decisión los había ubicado. El plazo del que disponían para mudarse era de menos de dos meses, y si tenemos en cuenta que las personas perciben a una organización como un todo, este plazo de dos meses para afrontar una mudanza con todas sus consecuencias, involucraba aspectos que no lograban armonizarse entre sí. Por lo tanto, se propuso promover un análisis sobre cuáles eran los servicios que en forma esencial debían mantenerse operativos en el nuevo edificio en el plazo fijado en dos meses, y cuáles podían demandar un tiempo mayor. Con esta propuesta se intentó devolver a la Organización la posibilidad de generar acciones del tipo: 1) simultáneas y del 2) sucesivas. Con este propósito se diseñó un plan de trabajo que, por un lado tenía en cuenta los tres meses para dar cumplimiento a una serie de objetivos, al tiempo que se dispondría de un tiempo mayor para otras tareas que representaban el trabajo de un porcentaje significativo de los empleados. “Es decir, definir los elementos como sucesos relativos a

puntos en el tiempo, prever las relaciones como procesos y construir estructuras que puedan mantener constantes por un tiempo suficientemente largo los supuestos para la continuidad de los procesos” (Luhmann, 1995:15).

Este trabajo fue realizado con la Dirección y los Jefes de Servicio, con el objeto de que la estructura de liderazgo de la Maternidad fuera capaz de recuperar autoridad sobre la base de una toma de decisiones reflexionadas entre las distintas alternativas que se presentaban. Todo este trabajo supuso además el despliegue de la expertiz de los profesionales del Equipo de Dirección, y repercutía en el logro de una mayor contención de la población en general. De alguna manera esta intervención apuntaba a la generación de decisiones capaces de recuperar el sentido necesario para el restablecimiento de la relación presente / futuro en términos de posibilidad. Esto implicó un proceso de reconstrucción de la confianza en la Dirección, la que se encontraba desgastada y con una pérdida significativa de autoridad, como ya hemos mencionado.

Más allá del trabajo realizado, me interesa poner de relieve cómo la toma de decisión de los líderes produce condiciones de estructuración en una organización social. En el caso que estamos analizando, la forma en que se tomó la decisión produjo una ruptura a nivel de la institucionalidad de la Maternidad. Siendo ésta un baluarte esencial de la organización, la decisión tomada fue percibida más como un ataque que como una mejora. El otro tema fundamental a considerar, consiste en determinar cómo la decisión atomizó el orden simbólico que provee el Mito Institucional del Líder. Desde mi punto de vista, cuando se trata de una empresa unipersonal, o con muy pocos empleados, puede hablarse “del líder”; sin embargo, cuando se trata de organizaciones complejas, de grandes dimensiones, no puede pensarse sólo en las acciones de “un líder”, sino en las acciones de un “sistema de liderazgo”. Esto es así debido a que la complejidad de la organización demanda un sistema de liderazgo capaz de absorber y procesar dicha complejidad. En el caso de la Maternidad, el sistema de liderazgo se encontraba constituido por: el Intendente Municipal (a quién también denominaré como Líder Principal); el Coordinador del Proyecto de la Mudanza de la Secretaría de Salud (de la cual depende la Maternidad); los Directores de la Maternidad (Director y Vice) y los Jefes de Servicios o Áreas Administrativas. Todos estos roles forman parte de un sistema, en el que cada quien tiene sus responsabilidades, participa de la conducción y ejerce importantes cuotas de poder. La forma como la decisión fue tomada, produjo un distanciamiento y el surgimiento de fuertes polarizaciones entre los principales actores del sistema.

## **Caso: La Fábrica**

Tomo ahora para continuar el trabajo sobre la toma de decisión, un segundo caso. El mismo posee ciertas peculiaridades, relacionadas más que por el trabajo realizado, con la modalidad de aproximación a la organización, o para decirlo de otro modo, con el trabajo que implicó dicha aproximación. Ésta se desarrolló en tres momentos, que considero necesario detallar a continuación con la finalidad de poder abordar inmediatamente el tema de la decisión

### 1º Momento

En el mes de septiembre del año 2003, fui invitado a visitar la Fábrica y conversar sobre algunos problemas que se estaban registrando allí. Es importante señalar que la invitación me fue realizada por iniciativa de un grupo de ingenieros que habían tomado un curso de posgrado que dicté en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Rosario. Me interesa resaltar que, al proceder la invitación del antecedente descrito, la misma fue más allá de la simple lógica de una recomendación laboral. Además, el punto de partida provino de una serie de preocupaciones que estos ingenieros tenían sobre cuestiones propias de la organización; razón por la cual, uno de ellos tomó la iniciativa de contactarme. A la luz del tema de mi tesis, esta acción debe ser analizada como parte de una situación emergente en la que alguien asume (y los demás le reconocen) un rol caracterizado por dos cuestiones importantes: 1º se convirtió en el portavoz de una situación conflictiva y, 2º tomó a su cargo la búsqueda de recursos que permitieran atender las situaciones y los obstáculos existentes. Es decir, a pesar de que su puesto era el de Jefe de un Sector (tercero en la línea de reporte), asumió una concreta posición de liderazgo.

Durante ese mes tuve algunas reuniones con personal de dirección: Gte. de Servicios, Gte. de Seguridad y algunos Jefes de Sector. Recorrí la Planta y me interioricé del estado de la misma. Destaco que en ningún momento dialogué con el Gte de la Planta (rol equivalente al de un Gte Gral). Inicialmente la situación se encontró caracterizada por:

- Una clara preocupación del sistema de liderazgo sobre la Seguridad de los Trabajadores. Aquí es donde se ponía el mayor énfasis.
- Existía un método generado por el Departamento de Higiene y Salud Ocupacional para el desempeño en el trabajo y la mejora continua de los procesos laborales, que no había sido implementado como se esperaba.
- Existía un fuerte énfasis en la capacitación de los miembros de la organización en todo lo relativo a la Seguridad en el Trabajo.
- Los trabajadores presentaban un bajo nivel de colaboración y compromiso para con los métodos y procedimientos instituidos en la organización.
- El nivel de supervisión presentaba inconvenientes similares al resto del personal.
- Existían comportamientos que demostraban poco cuidado de los lugares de descanso.
- Los robos de materiales eran frecuentes.
- No existía, en algunos sectores, una actitud proactiva respecto de las tareas cotidianas.

Esta caracterización inicial me permitió considerar algunas cuestiones:

- a. Se evidenciaba una tensión entre la preocupación e importancia que La Fábrica le confería al tema de la Seguridad, y la despreocupación y poca observancia que el personal demostraba sobre el tema.
- b. Aun cuando los Gtes. y Jefes hacían hincapié en el tema de la Seguridad, el personal presentaba problemas en su adhesión a los métodos y procedimientos en general, demostrando bajos niveles de colaboración, compromiso, e incluso, conductas lesivas contra la organización -como los robos.

Analizando ambas cuestiones puede verse en “a” una situación característica del personal que trabaja en situaciones de riesgo. Es frecuente en el caso de personas que realizan tareas riesgosas, que generen conductas negadoras de la realidad. Éstas consisten básicamente en prácticas defensivas con las que se intenta poner bajo control las ansiedades derivadas del contexto laboral. Intervenir a este nivel requiere de una modalidad y de técnicas que se dirijan a este objetivo.

Por otro lado, al considerar “b”, encontramos que las que en un comienzo aparecen como conductas resistentes a las normas de seguridad, se extienden a las prácticas laborales en general. Es decir, el clima organizacional se encuentra teñido de conductas de oposición, e incluso de agresión contra la organización (robos). Estas conductas ya nos hablan de una realidad que va más allá de la seguridad en términos de las prácticas laborales; más aun si se tiene en cuenta que, en realidad, el nivel de accidentología de La Fábrica ni siquiera es alto. Por esta razón no se puede considerar que las conductas que se plantean en “b”, provengan de una reacción por la desatención que el personal recibe en relación con la seguridad laboral. Lo más llamativo es que a nivel de la supervisión existía un clima similar; y que todos aquellos que se mostraban preocupados o intentando intervenir de algún modo, solo consideraban relevante el tema de la seguridad.

La Seguridad se erigió como un significante que se bifurcaba en distintos sentidos. El nivel de supervisión insistía en darle una significación que en principio podía considerarse insuficiente. Por esta razón, era necesario explorar hacia qué otros lugares, espacios, sentidos, nos remitía ese significante, ya que toda modalidad de intervención posible estaba definitivamente determinado por la interpretación que se hiciera de éste. En la conducta de los supervisores, se pudo apreciar como el sistema de liderazgo incidía en la construcción de realidades. Haya sido acertado o equivocado, el planteo inicial apuntaba hacia un sentido, y los esfuerzos y trabajos conducían –por lo tanto- hacia allí. Independientemente, entonces, de su adecuación, se construye una realidad interna a la organización que, por supuesto, aportará soluciones a los problemas existentes, pero que también podrá generar una mayor complejidad respecto de la situación precedente.

Ante estas situaciones, presenté una propuesta de trabajo que apuntaba inicialmente a realizar un “diagnóstico amplio” del estado de la organización. Aunque me fue solicitado un Plan de Intervención,

expliqué que proponerlo sin tener una idea clara de por qué algunas cosas estaban ocurriendo, no era aconsejable y nos podía llevar a errores posteriores. De esta manera hice la presentación de la propuesta y la comunicación se interrumpió hasta el mes de abril del año 2004.

## 2º Momento

Tras siete meses de incomunicación, en abril del año 2004, fui nuevamente convocado por la Empresa. A los interlocutores que estuvieron presentes en el año anterior se sumó en forma alternativa el Gte. de RRHH. El Gte. de la Planta continuó sin participar de los encuentros. En esta ocasión continuaron las demandas sobre la base de los problemas existentes en seguridad, no obstante se pusieron sobre la mesa los crecientes problemas sindicales por los cuales se atravesaba. El clima de la organización se había enrarecido notablemente y la desconfianza estaba fuertemente establecida en los comentarios que surgían de los Gtes. y Jefes participantes de las reuniones. La inminencia de un conflicto a gran escala estaba presente en los discursos. En esa situación pude observar tres posiciones muy diversas:

- a. Quienes insistían en tomar el problema de la seguridad laboral como el eje del problema.
- b. Quienes no habían abandonado totalmente esta posición, pero ya comenzaban a poder expresar y vislumbrar los conflictos gremiales crecientes como “el problema” que se avecinaba.
- c. La posición representada por el Gte. de RRHH quién no daba demasiada trascendencia a ninguna de las cuestiones. De hecho, su participación estaba signada por la quita de importancia a los temas que trataban. ¿Negación de los conflictos? ¿Falta de ideas claras sobre cómo gestionar el conflicto? ¿Soberbia? Las razones del comportamiento del Gte. de RRHH podían ser variadas; sin embargo era evidente que no representaba ningún tipo de asociación con la forma en la que el resto de sus colegas estaban observando la situación.

Si analizamos cada una de estas posiciones, podemos advertir que se sostienen las tensiones que se habían observado meses antes. Sin embargo habían surgido nuevos signos de madurez por parte del sistema de supervisión. El significante “seguridad” había comenzado a ser resignificado. De una visión exclusivamente concentrada sobre las prácticas laborales concretas, ahora se percibía un deslizamiento hacia serios conflictos gremiales. Durante las conversaciones que sostuvimos trabajé para dejar claramente establecidas una serie de cuestiones:

- Las situaciones conversadas en el 2003 persistían.
- Se clarificó que avanzar en el dictado de cursos de capacitación al personal, sin tener claridad sobre cuáles eran los problemas claves, no era conveniente en ese momento.
- Se conversó sobre la necesidad de poder contar con un diagnóstico de la situación de La Fábrica, a los fines de establecer las acciones más convenientes.
- Se conversó sobre las posibles modalidades para realizar el diagnóstico.
- Quedó establecido que, a partir de contar con un diagnóstico situacional, se podría analizar por dónde pasaban las necesidades de intervención y cambios.

Al presentar mi propuesta de trabajo, basada en los ítems anteriores, reflexioné sobre la conveniencia de montar algún dispositivo de capacitación que permitiera, desde la problemática de la seguridad laboral, encarar los obstáculos generales que iban surgiendo. Sin embargo desistí de esta idea por dos razones: la Empresa había trabajado fuertemente en temas de capacitación sobre seguridad y no obstante los problemas persistían; por otro lado, las conductas contradictorias detectadas en el sistema de supervisión daban muestra de un proceso que se estaba librando al interior de la organización. En este proceso, seguían demandando a un consultor externo para “ver qué hacer”, a la vez que el Gte. de Planta se mantenía ajeno a este proceso. Su ausencia era sin dudas significativa, y debía otorgársele un lugar en medio del contexto general. Proponer un programa de capacitación, hubiese implicado reforzar uno de los polos de la contradicción (el de la seguridad laboral), y de esta manera nos hubiéramos sumado a una serie de decisiones que ya venían conduciendo al fracaso. Por lo tanto decidí insistir en la necesidad de contar con un diagnóstico, es decir, en la necesidad de exponer las contradicciones ante el equipo de supervisión que, evidentemente, no terminaba de asumirlas. De esta manera, terminó el segundo momento de encuentro con La Fábrica.

## 3º Momento

Mi nuevo contacto con La Fábrica fue en el mes de noviembre del año 2005 (es decir 19 meses después de la presentación de la segunda propuesta de trabajo). Durante ese tiempo, hechos muy

importantes se desarrollaron en la Empresa. Serios conflictos sindicales tuvieron lugar durante varios meses; la relación entre los miembros de la organización se deterioró fuertemente; se instalaron carpas en el ingreso de la Planta -para evitar el ingreso-, situación que llevó a episodios violentos entre quienes entraban y quienes querían evitar la entrada a los lugares de trabajo; la Empresa estuvo al borde del cierre; y finalmente ocurrieron dos hechos determinantes:

- El grupo propietario se retiró, vendiendo la Empresa a otro grupo (líder en el mercado internacional).
- Tras la intención de persistir con el conflicto por parte del sector sindical, un sector de empleados se auto-organizó consiguiendo la adhesión de la mayoría del personal. De esta manera el conflicto tuvo una salida y la situación tendió a estabilizarse. Comenzó un proceso de negociación con el personal y se retomaron las tareas en un ambiente de cierta normalidad.

Durante este tiempo, se produjeron algunos cambios importantes. El Gte. de la Planta fue reemplazado, al igual que el Gte. de RRHH. Algunos otros cambios se dieron entre los niveles de gerencia y jefatura, pero sin prescindir de las personas. Un dato significativo es que el ingeniero que había sido parte de la demanda inicial de ayuda, dejó la Empresa para incorporarse en otra.

En este nuevo contacto, asistí a una reunión en la que había personas conocidas y algunos nuevos interlocutores. Se retomaron conversaciones iniciadas anteriormente y vinculadas al tema de la seguridad. Me comentaron algunas acciones que se habían implementado en pos de este tema, entre las que destaco la incorporación de un trabajo con asesores externos quienes habían intentado implantar un método de trabajo relacionado con la seguridad laboral, por medio de dispositivos grupales. Este trabajo había sido realizado durante el conflicto y fracasó. Estos comentarios me retrotrajeron a mi reflexión de más de un año atrás. Ese plan de trabajo había potenciado uno de los polos de la contradicción, extremando las conductas de rechazo. Esto seguía confirmando que en La Fábrica, seguridad, significaba otra cosa. Luego de que se me hicieron estos comentarios, me manifestaron la voluntad de la Gerencia de avanzar en un trabajo diagnóstico, por lo que me solicitaban que les presentara nuevamente una idea para avanzar en ese sentido.

En la siguiente reunión, se encontraba el equipo de Gtes. y Jefes que dependían directamente del Gte de Planta; y en esta ocasión tuvo lugar un cambio sustancial. A la cabeza de la mesa se encontraba el nuevo Gte. de Planta (nuevo en el puesto pero no en la Empresa). Luego de los saludos (que incluyeron presentaciones con personas que no había conocido anteriormente e intercambio de sonrisas con quienes ya conocía), la reunión comenzó con un comentario realizado a título de broma por parte del Gte. de Planta... *"bueno, sabemos que usted ya ha venido un par de veces, pero esperamos que esta vez vaya en serio..."*.

A partir de allí siguió un trabajo de dos años de duración en los que se llevaron adelante las siguientes acciones:

1. Se realizó un Diagnóstico.
2. Se diseñó un Plan de Trabajo.
3. Se diseñó la presentación al personal de las Estrategias para el Futuro, que incluyó tres elementos centrales: a. los resultados del diagnóstico en términos de fortalezas y debilidades; b. el plan de trabajo diseñado, incluyendo el plan de inversiones; c. la presentación del trabajo en células, como metodología a implementar en la Planta.
4. Se diseñó un programa de capacitación para todo el sistema de supervisión (Gtes, Jefes, Facilitadores y Gestores).
5. Se rediseñó la estructura de la gerencia de RRHH.
6. Se avanzó en la reformulación de una política de RRHH.

Dos años y dos meses transcurrieron desde el primer contacto con la Fábrica hasta que finalmente la organización estuvo en posición de "indagar" cuál era su estado para, a partir de allí, poder establecer un plan de acción. Por medio de quienes la dirigían, se transitó por un proceso en el que gradualmente se pudo ir asumiendo la seriedad e intensidad de lo que ocurría. Un punto notable fue que la organización haya demorado todo ese tiempo hasta decidirse a realizar un diagnóstico. Considero que varias son las causas que podrían mencionarse, pero existe una que debe ser analizada y que hace a los fines de mi tesis: la toma de la decisión por parte de quienes formaron parte del sistema de liderazgo de La Fábrica, fue determinante.

Quisiera detenerme entonces en un aspecto que me parece fundamental y que es observable en todas las organizaciones cuando no se logran determinados acuerdos en la toma de decisión. En la

historia de cómo fui convocado, ya es posible apreciar en forma larvada la puja existente, en ese momento, al interior del sistema de liderazgo. Un supervisor de tercer nivel de reporte, maniobra (toma la decisión) de influir sobre su gerente (segundo nivel de reporte), para que se convoque a un consultor. A la vez este gerente influye (toma la decisión) sobre el Gerente de la Planta (líder principal), para tener una entrevista con el consultor. El Gerente de la Planta autoriza a que se converse con el consultor. Luego, no participa de las reuniones y durante casi dos años decidió no realizar un diagnóstico que le permitiera profundizar en lo que ocurría en la Fábrica. Nos encontramos aquí con un problema que permite observar el valor estructurante que las acciones de los líderes tienen sobre las organizaciones. La Fábrica pasaba por serios problemas, eso quedaba claro. Problemas que involucraban, para algunas de las personas que participaban de la conducción, aspectos más amplios que el tema de la seguridad de los trabajadores. Con el tiempo fui tomando conocimiento de que la convocatoria dirigida a mi persona había sido el resultado de varias conversaciones que un sector de los involucrados había sostenido. Es decir, se originó un movimiento interno de parte del sistema de liderazgo, tendiente a producir una mirada innovadora a la problemática en la que estaban sumidos. Para expresarlo en los términos con los que venimos trabajando, entre distintas alternativas, se eligió la que consistía en pedir ayuda a un externo. Con un comportamiento diferenciado, tenemos a un Gte. de RRHH y un Gte de Planta; el primero buscó permanentemente descalificar la mirada que los demás tenían y, el segundo, entre varias alternativas, eligió no hacer ninguna consulta y continuar con su estrategia de trabajo. Para brindar mayor información debo detenerme a señalar que parte de los conflictos radicaban en la actitud confrontativa que mantenía el Gte. de RRHH y en el fuerte centralismo que ejercía el Gerente de la Planta. Los liderazgos autoritarios presentan como característica relevante, una fuerte disminución de la cantidad de alternativas posibles a considerar. Los líderes en extremo narcisistas son poco proclives a la consulta. Parten de la idea de que son los que más experiencia tienen, los que más saben, y conciben a la responsabilidad de la conducción como una cuestión que denomino de “desempeño total”. La psicología de estos sujetos los lleva a considerar que son quienes deben saberlo todo, que nadie debe saber más que ellos y que todo el peso del cargo (que por tanto se transforma en carga), reposa en ellos. El sujeto genera sobre sí un imperativo categórico de orden moral: “él debe dar cuenta del estado de las cosas”. El inconveniente radica sencillamente en que este tipo de posicionamiento deja a toda la organización en un fuerte estado de dependencia de las “capacidades de su líder”. En tanto la capacidad de análisis, interpretación y generación de ideas para la acción son suficientes para dar cuenta de la complejidad cotidiana, este tipo de liderazgos es funcional e, incluso, fuertemente reconocido. Destacamos que esta modalidad se vincula punto a punto con el Mito Institucional de origen mesiánico que hemos desarrollado anteriormente. En otra Empresa que tuve la oportunidad de trabajar, existía un Gerente General de similares características al de la Fábrica; al que empleados le habían puesto el sobrenombre de “Dios”, Porque no solo parecía saberlo todo, sino porque además siempre estaba en todas partes. De hecho, parte de la broma incluía que en realidad tenía un mellizo. El problema es que como este tipo de líderes son poco proclives al trabajo en equipo, al análisis compartido, y por lo tanto, a la consideración de distintas alternativas para la solución de los problemas, encuentran su techo, su límite, cuando la complejidad de la situación sobrepasa su capacidad personal. Lo que he podido observar la mayoría de las veces, es que aún en estas situaciones, estos líderes insisten en solucionar el problema por sus propios medios, debido a que toda falla es vivida como una herida narcisista difícil de soportar. Como en la lógica del narcisista, no existe otro que pueda taponar su falta, el movimiento que se origina es diatrogénico y se termina apelando a la negación como un recurso para distorsionar la realidad. Una idea habitual (claramente omnipotente) y a la que suelen apelar, consiste en sostener que si en otras ocasiones les ha sido posible valerse por sí mismos, ante una nueva situación confían en que el con tiempo, algo se les ocurrirá. En el caso que traté anteriormente, me referí a la temporalidad como aquella que determina una decisión y a los tres tipos posibles de acciones que se derivan de ella. Recupero ahora la 3) “acciones tendientes al aplazamiento de las acciones”. Lo que predominó en La Fábrica durante casi dos años, fue precisamente un mecanismo de este orden. El líder principal negó determinados problemas, sabiendo que existían. ¿Cómo logró esto? La negación suele adoptar en las organizaciones dos formas interesantes, o bien se niega y desaparece del estado consciente; o el problema permanece en el estado consciente, pero se forcluye su intensidad, lo que permite constituir un imaginario en torno a la idea de que “hay tiempo” para esto o para aquello. Por lo tanto la decisión consiste en aceptar que se puede esperar, de allí que las acciones que deberían

tomarse pueden ser desplazadas en el tiempo; como si el tiempo pudiera extenderse, volverse elástico (en el Capítulo 5 veremos que el tiempo ciertamente puede expandirse, pero requiere de otras condiciones). El punto está en que los sucesos continúan sucediéndose pero en una cierta sincronía. Cuanto más se demora en intervenir, mayor es la cantidad de acontecimientos que quedan sin respuestas y que generan a su vez, una mayor cantidad de acontecimientos que paulatinamente se salen de control porque no se generan acciones conducentes a ponerles un límite, al menos un límite a su capacidad recursiva. En síntesis, el sistema gana en complejidad de manera inversamente proporcional a la dilación en la toma de decisiones sobre los problemas existentes. Quienes solicitaban un apoyo externo, podían apreciar que este proceso estaba en marcha y de allí que intentaran convencer al Gerente de la Planta sobre la necesidad de cambiar la estrategia de trabajo. Evidentemente esto generó fuertes tensiones al interior de la organización, las que fueron estallando de diferentes maneras. La renuncia del primer supervisor que inició el movimiento, el despido de un Gte. de RRHH y la “jubilación” del Gerente de la Planta, son prueba de ello.

Pongamos ahora la atención sobre ese movimiento interno que se originó en el pedido de la consulta. Si estamos hablando de que el líder principal poseía un estilo muy autoritario, la decisión de hacer un planteo contrario a sus deseos implicaba evidentemente un riesgo; a lo que se sumaba el hecho de que este Gerente poseía una muy extensa trayectoria en la Compañía. Por lo tanto creo que la pregunta clave es: ¿cuándo se decidió comenzar a mirar hacia otra parte? En entrevistas con el personal jerárquico, la respuesta era evidente: cuando se comenzó a perder la confianza en las posibilidades de que el líder lograra sacarlos de los problemas existentes. La confianza será el tema del próximo capítulo, pero quisiera anticiparme en referencia a este caso para mostrar el encadenamiento que se produce. Parte del sistema de liderazgo comenzó a perder confianza en las decisiones del líder principal, razón por lo cual buscó alternativas. Ahora bien, considero que la pérdida de confianza estaba signada por dos cuestiones claves: 1) la pérdida paulatina de efectividad y el aumento de problemas operativos (hay que ser honesto respecto de que no todo se vinculaba con el Gerente, había muchos problemas económicos financieros que obstaculizaban el desempeño de la Empresa, no obstante el Gerente no trabajaba en equipo para atenderlos); 2) La caída del Mito Institucional del Líder.

En lo que respecta a la Fábrica, el aspecto productivo comenzó a declinar paulatinamente y los objetivos no fueron cumplidos durante varios años; esto fue generando una fuerte sensación de frustración, tanto en el sistema de liderazgo como en la población en general. ¿Desde dónde ordenarse entonces? ¿Cómo sobrellevar la situación? Pues apelando al Mito. Los mitos generados por prácticas organizacionales particulares y difundidos mediante las redes de relaciones, basan su legitimidad en la suposición de que son efectivos (Powell et al., 1999:86). El aumento paulatino de la complejidad del sistema establece *per se*, una mayor cantidad de elementos que no pueden vincularse punto a punto. En esta instancia, la imposibilidad de un control total de todas las variables que se ponen en juego, es subsanada con una apelación a los mitos institucionales vigentes. La Fábrica institucionalizó a lo largo de varias décadas, un Mito que brindó gran cohesión en muchos momentos difíciles: sus miembros se percibían a sí mismos como “una familia”. Era fácil encontrar personal con 30 años de servicios y además, el sistema de ingreso privilegiaba a los familiares de los empleados. Padres, hijos, tíos, sobrinos y parentescos de toda clase estaban presentes en la Empresa. El tipo de liderazgo ejercido por el Gerente de la Planta, mostraba un corte estrictamente paternalista, de modo que se volvió funcional a los requerimientos de una familia: tenían un padre.

Abundo sobre esta institucionalización del mito familiar. En los años subsiguientes el nuevo Gerente de la Planta llevó adelante una gestión muy innovadora. Los niveles de inversión de la Empresa aumentaron de modo considerable, se expandieron sectores y, como lógica consecuencia, se generó la necesidad de nuevos puestos de trabajo. En este punto el mito familiar mostró su vigencia. Largas discusiones se sostuvieron a lo largo de muchos meses para definir en qué se pondría el énfasis: si en la calificación profesional de la gente nueva que ocupara los nuevos puestos, si se promovía a un miembro de la Empresa, o si se contrataba algún familiar, aun cuando no tuviera todas las calificaciones necesarias. En muy pocos casos, calificación profesional y sistema de familia se correspondían. Con el tiempo tomaron la decisión de contratar gente de afuera con la calificación profesional necesaria. Sin embargo, mucha agua tuvo que correr bajo el puente para debilitar los cimientos del mito institucionalizado. En una oportunidad, un Gerente se me acercó y en voz baja me dijo: “... *que cosa, para poder solucionar las cosas te contratamos a vos que sos de afuera, pero*

*ahora no queremos gente de afuera, al final nos parecemos al Gerente (que se había ido).” De esta manera, se fue tomando conciencia y fue posible ir dando paso a un salto diferencial en la forma de concebir a la organización.*

Regresando ahora al Gerente Paternizado, hemos dicho que la gente volcó su esperanza sobre él. Lo importante es que la misma duró todo el tiempo que llevó darse cuenta que él no podía salvarlos. Ya hemos señalado que el Mesías tiene que obedecer a un llamado y que, en la medida en que lo cumple, es reconocido y sostenido como tal. La imposibilidad del Gerente en cuestión para cumplir con lo que la familia necesitaba, hizo que algunos miembros de la organización comenzaran a buscar respuestas en otro lugar. Cabe agregar que, luego de la jubilación de este Gerente de Planta, se buscó un nuevo Salvador. Sin embargo, y con el paso del tiempo, una de las operaciones principales que el sistema de liderazgo pudo hacer ostensible, fue que las respuestas no estaban en ninguna persona en particular, y que la forma de resolverlas, consistía en construir respuestas a partir de la consideración de alternativas que llevaran a mejores decisiones. Esto significó un proceso de construcción de bases estructurales nuevas, a partir de las nuevas prácticas implementadas por el sistema de liderazgo. Vuelvo entonces al siguiente concepto: las estructuras son integradas por medio de la acción y la acción se conforma estructuralmente (Ortiz Palacios, 1999:60).

Otro tema importante a resaltar es que los tipos de organizaciones ejecutivas requieren, como cualquier organización, de la presencia de un sistema de liderazgo. No obstante la fuerte presencia de procesos, protocolos, normas y reglamentos, tecnologías, horarios, etc., producen un efecto de subjetivación en la que los sujetos presentan mayores niveles de autonomía en su vida cotidiana (con esto estoy aseverando que la autonomía está relacionada con el orden, en tanto este no se rigidice). El ingeniero responsable de determinados procesos y toma de decisiones, las comunica y se aplican. Por lo general, no está físicamente presente donde se encuentran los operarios; por lo tanto, y en la medida en que se logre un nivel de eficiencia sostenida, no es necesario pedirle al ingeniero ni más ni menos que este desempeño.

El punto es: ¿qué ocurre cuando los objetivos no se cumplen? En la Fábrica, ese fue el momento en que las miradas reposaron con mayor energía en el Gerente de la Planta. El Mito Institucional del Líder, como constitutivo del orden simbólico de la organización, debió responder a una exigencia mayor; y lo relevante es que no logró alcanzar este nivel de exigencia requerido. En los tipos de organizaciones ejecutivas, el líder puede sostener su posición en tanto la eficiencia pueda ser alcanzada. La confianza en el líder se sostiene si demuestra que puede cumplir con los objetivos y en esto radica la diferencia con las organizaciones ceremoniales. Resistiré por el momento el deseo de brindar mayores precisiones sobre esta diferencia, ya que la complejidad de la misma amerita la consideración de otras construcciones sociales.

Damos paso entonces a otra de esas construcciones vinculadas con la puesta en escena del liderazgo: la confianza.

## **CAPÍTULO 2**

### **La Confianza**

---

#### **Caso: La Maternidad**

En el capítulo anterior, analizamos en detalle las consecuencias del proceso de toma de decisiones en la mudanza de la maternidad. Sobre la finalización del caso, dejé planteado que la pérdida de autoridad de la Dirección de la Maternidad (a partir de la modalidad de toma de decisión desde el Ejecutivo Municipal), se vinculaba en lo fundamental, a la pérdida de confianza.

Jara (2003), retomando un trabajo clásico de Franz Peterman (1999) sobre la confianza, plantea que la psicología ha abordado este tema desde tres perspectivas: personalidad, situación y relación. La personalidad se vincula a personalidad de “alta o baja confianza”, que determina lo que comúnmente llamamos personas confiadas o desconfiadas. En lo atinente a la situación, la confianza se estudia en psicología como variable situacional, es decir, atendiendo a la influencia del contexto – variables de refuerzo y entorno– en la creación o no de la confianza. Finalmente, el autor presenta a la

confianza como una variable relacional, acercándose más a la variable de la confianza que presenta la sociología (como una apuesta que pretende reducir los riesgos).

Acudo a Schlemenson (1990) para establecer su impacto en términos subjetivos:

Las relaciones primarias ofrecen un modelo para la comprensión de los complejos mecanismos que operan en las relaciones interpersonales y / o grupales en el mundo del trabajo, susceptibles de ser invadidas por estas ansiedades primarias, irracionales y desestructurantes. Tal como ocurre en las relaciones tempranas, la interacción con el entorno social puede resultar para el adulto un continente de dichas ansiedades persecutorias, y, de esta forma, fortalecer la personalidad normal. Las experiencias gratificantes refuerzan los sentimientos de confianza, introducen una visión constructiva de los demás, y alientan la búsqueda de soluciones a través de la colaboración y el diálogo. El liderazgo democrático también se basa en la confianza, mientras que el autoritarismo propende a un mundo dicotómico de buenos y malos, aliados y enemigos (Schlemenson, 1990:49).

Estos conceptos nos permiten reflexionar sobre determinadas situaciones de nuestra vida adulta en las que, por ejemplo, cuando las ansiedades persecutorias se movilizan por hechos concretos de la vida cotidiana, no hace falta ser un desconfiado empedernido para que la desconfianza surja, producto precisamente de que un determinado umbral de ansiedad se vio sobrepasado. Esto habilita el surgimiento de maniobras defensivas que devienen en acciones concretas. Se recordará que hice mención a la situación que sobrevino cuando la gente comenzó a darse cuenta de que no todos iban a tener lugar en los dos pisos asignados a la Maternidad, y que por esta razón comenzaron maniobras individuales de los distintos servicios tendientes a lograr que Arquitectura les asegurara un espacio. Esto ocurría sin ningún tipo de consideración sobre cuál podía ser el impacto sobre los otros servicios. Lo importante era obtener el espacio propio (la casa propia). Un hecho interesante lo constituye que quienes se hicieron cargo de estas negociaciones, eran los Jefes de Servicios, es decir los líderes de cada Sector, a espaldas de la Dirección de la organización. De aquí se desprende que, cuando el contexto se torna agresivo (el segundo planteo de Peterman), se inician acciones tendientes a la subsistencia. Si quien se supone que debe ocuparse del cuidado de los miembros de la organización (los Directores) no lo hacen, pues entonces sus miembros deberán procurarse su propia subsistencia. Un proceso de anarquización de la organización comienza a estructurarse, y tendrá lugar a partir de las acciones independientes de los líderes de los Servicios. Esto confirma lo que ya habíamos dicho en el caso de la Fábrica: cuando el líder principal (el Gerente de la Planta) dejó de dar cuenta sobre cómo seguir adelante, otros líderes surgieron en la búsqueda de la subsistencia.

Recordamos además algunos de los síntomas que surgieron en parte de la población de la Maternidad. Retomo tres de ellos: planteos referidos a posibles incomodidades, quejas porque algunos aspectos de la seguridad no habían sido contemplados (cuando en el edificio histórico no existían), pedidos de traslado del personal de enfermería a otros destinos. Incomodidad e Inseguridad se presentan como significantes que deben ser interpretados. ¿Incomodidad con qué? ¿Inseguridad de qué? ¿Con un edificio nuevo, luminoso, moderno, con un comedor más amplio, con un lugar de guardia más cómodo, con nuevas tecnologías insistentemente reclamadas, con office para enfermería más amplio? Por supuesto que estas no eran las razones, pero sí estamos en condiciones de postular que la incertidumbre tuvo su origen en la forma en que se tomó la decisión de la mudanza; esto generaba una situación de incomodidad que volvía insegura la existencia dentro la organización. Esto causaba ansiedad e incluso algunas personas que no estaban en condiciones de soportarlo, solicitaban traslados a otros lugares de trabajo.

Sobre esta base conceptual en la que vengo trabajando, Elliot Jaques (2002) postula la existencia de dos clases de instituciones.

- Instituciones generadoras de paranoia: son las estructuras y procesos que agitan cualquier sentimiento subyacente de sospecha o de recelo, incrementan el egoísmo, la codicia, la competitividad destructiva, y dan lugar a relaciones laborales negativas;
- Instituciones generadoras de confianza mutua: son las estructuras y procesos que refuerzan nuestros impulsos subyacentes de amor, confianza, afinidad, amistad, y liberan el afecto, la cooperación creativa y la innovación (Jaques, 2002:373).

Denominamos a la primera “paranoigénica” y a la segunda “filogénica”. Las vivencias que se fueron suscitando en la Maternidad, fueron abriendo paso a una organización de tipo paranoigénico, cuyo desenlace fue la ruptura de los sistemas de confianza.

Puede apreciarse un movimiento en cascada, ya que una decisión que es tomada a nivel del Ejecutivo Municipal produce un impacto importante y genera una fuerte distancia entre lo expresado y lo que se percibe que ocurre, distancia entre lo dicho y la realidad. Esto promueve el sin sentido de la decisión, en otras palabras, deja a los sujetos en un sin sentido. Esto es vivido en términos de agresión, ocasionando una fragmentación de la organización y el surgimiento de maniobras defensivas. El punto que no debemos dejar escapar, es que esas maniobras implicaron el surgimiento de liderazgos tendientes a la superación de la coyuntura. Liderazgos constituidos a partir de las ansiedades persecutorias que se generaron al interior del sistema; por lo tanto, como estas acciones tienen propiedades estructurantes, dieron paso a una estructura paranoigénica. Realmente notables fueron los cambios subjetivos que todo esto fue generando: Jefes de Servicios –por ejemplo-, que por lo general tenían un perfil calmo, tomaron posiciones muy fuertes, de gran rigidez, tanto en sus comportamientos como en sus discursos. Las acciones basadas en estrategias paranoigénicas –me permito provisoriamente nombrarlas así-, llevaban irremediamente a posturas cerradas, por lo tanto el sesgo, o el estilo, devino en autoritario. Ser democrático y dialoguista en una organización llevada por la paranoia, no parece un camino posible, al menos no parece fácil. Las acciones de los líderes generando estructuras y éstas estructurando la forma de liderar.

Desde el tercer punto de vista que plantea Peterman, en el que presenta la confianza como variable relacional: los “problemas se plantean en términos de la conservación de la estabilidad de los sistemas de acción; o más abstractamente de la identidad; de la definición, en el mundo real” (Luhmann, 2005:7). Como vimos, una caída de la confianza por la toma de una decisión, produjo un fuerte impacto a nivel de la conservación del sistema, tal cual estaba dado. Por cierto, en los momentos de cambio (esto lo abordaremos en el Capítulo 3), siempre se da este tipo de vivencia desestructurante; y la diferencia posible estará en tener una idea clara sobre cuál es el camino y cómo se cursará ese cambio, o no tenerlo. Tener un camino claro indicado por parte de quienes participan de la conducción de la organización, es vital; ya que el drama de “tener o no tener”, se emparenta con el de “ser o no ser” (tan bien planteado por Shakespeare). Si no tengo un espacio definido donde trabajar, no puedo trabajar, ergo, dejo de existir en esa dimensión. Volviendo al encuadre a partir del cual vengo sosteniendo que el liderazgo, en tanto estructurante de las organizaciones, presenta por un lado un aspecto de orden simbólico instalado fundamentalmente por el Mito Institucional del Líder (de origen mesiánico); y por el otro, una puesta en escena, que le brinda su materialidad en la vida cotidiana, me interesa poner de manifiesto una fuerte contradicción que se suscita. El Mito Institucional implica el deseo de un líder que nos quiera (en el mundo del trabajo esto aparece trasmutado en los deseos de ser respetado, individualizado, tenido en cuenta, atendido en necesidades personales, ayudado a progresar, promovido, y muchas otras), y de un líder que aporte a la salvación y la restauración. Lo que se puso en escena en la Maternidad (en lo material concreto), fueron decisiones que rompieron el principio ordenador del Mito. Si los líderes, de acuerdo con la percepción y el sentimiento de los miembros de la organización, comenzaron a ser vividos como “peligrosos” debido a las decisiones que tomaron, la confianza en ellos decreció notablemente. Esta reducción implicó un aumento de la complejidad del sistema organizacional, porque el orden simbólico establecido se vio resquebrajado. ¿Y qué ocurrió entonces? Pues comenzaron a surgir otros líderes que presentaron resistencia y oposición. Esto ocurre por una razón fundamental: al ser el liderazgo un medio simbólicamente generalizado, su desaparición no es una opción; ya que esta desaparición implicaría el cese de uno de los componentes simbólicos, del universo simbólico, que a lo largo de los siglos ha ido dando paso a las sociedades (especialmente en nuestra época a ese particular sistema social que llamamos organización). El cese de ese orden simbólico sencillamente implicaría el cese del sistema, es decir, la desaparición de la organización. Debo ser cuidadoso y dejar en claro que mi planteo no apunta a afirmar que del liderazgo depende todo, de hecho lo que intento dejar de manifiesto es que se trata de uno de los componentes del universo simbólico. En otros términos, toda organización se estructura desde ciertos y determinados ordenadores simbólicos, por lo tanto, el cese de alguno de ellos, implicará la complejización del sistema. Si esto ocurre, otros componentes deberán salir a dar cuenta de lo perdido, afectando la propia funcionalidad. Y esto es cuestión de tiempo. El desorden aumenta cada vez más la complejidad y

genera un punto en el que el sistema no puede sostener su coherencia interna. Esta fue la consecuencia de lo que hicieron los Jefes de Servicio cuando salieron a asegurar la subsistencia de sus propios sectores. El punto radica en que, al seguirse estrategias cimentadas en ansiedades paranoides, la competencia, el egoísmo, en definitiva, las relaciones laborales se van afectando cada vez más. Se podría argumentar en este sentido que, si se les concede un tiempo, tal vez podrían aprender a organizarse y comenzarían a funcionar bien, restableciendo así el orden perdido. En mi experiencia, cuando entre varios forman una “Comisión Coordinadora”, esto deviene más tarde o más temprano, en una lucha por la satisfacción de los intereses de cada sector. El egoísmo es parte estructural de nuestra subjetividad (de hecho ciertas aptitudes tendientes a la supervivencia así lo requieren), de modo que, si bien en términos ideológicos elegir el camino de la Coordinación aparente ser adecuado (es común escuchar, aquí no hace falta un Jefe, entre todos podemos, y muchas expresiones equivalentes), el orden no perdura, por la sencilla razón de que dirigir una organización implica intervenir a nivel del todo (que el sistema organizacional representa), mientras que estas Comisiones en general están constituidas por actores que compiten con los demás en beneficio o defensa del propio sector o para que, al menos, se pierda poco.

“Donde hay confianza hay aumento de posibilidades para la experiencia y la acción, hay un aumento de la complejidad del sistema social y también del número de posibilidades que pueden reconciliarse con su estructura, porque la confianza constituye una forma más efectiva de reducción de la complejidad” (Luhmann, 2005:14). Por el contrario, cuando el sistema de liderazgo genera acciones que erosionan la confianza, aumenta la complejidad del sistema social y disminuyen las posibilidades de conciliación con una estructura organizacional devenida en paranoigénica. Por lo tanto, mientras que el mito institucional busca un líder que los cuide, las vivencias de la Maternidad fueron dando paso a líderes de los que “nos ponen en riesgo”. Nótese que usé el plural. Quiero darle sustancia a ese plural. Entre los líderes que “nos ponen en riesgo”, no solo debe contabilizarse al Ejecutivo Municipal (por su decisión) o a los Directores de la Maternidad (por su pérdida de autoridad), también están los Jefes de Servicio, que salieron cada uno a buscar el beneficio de su propio sector. En la medida en que esto se va convirtiendo en una competencia por el logro de espacios y de mayores influencias, cada servicio se convierte a su vez y, gradualmente, en la preocupación del otro. La cooperación necesaria para el trabajo cotidiano se resiente, puesto que “los otros” son vividos como los que desean algo a expensas de nuestro propio perjuicio. Surge así la lógica del bando -se crean bandos-, dentro de los cuales cada uno supone la existencia de una conspiración en relación con otro, y por lo tanto hay que defenderse de las posibles acciones, de los posibles perjuicios. Por tanto, no es que existan uno o dos líderes algo díscolos que no hacen bien las cosas, es que el sistema de liderazgo en pleno termina estructurando condiciones de trabajo que, recursivamente, llevan a la suponer lo peor de los demás, del otro”. De esta manera el diálogo se ve afectado, las posibilidades de comprensión se reducen y la complejidad aumenta. El riesgo se transforma entonces en algo que atraviesa la vida de los sujetos en forma permanente y esto nos conduce a la relación existente entre la confianza y el tiempo. “El problema de la confianza consiste en el hecho de que el futuro contiene muchas más posibilidades de las que podrían actualizarse en el presente, y del presente transferirse al pasado. [...] El futuro coloca una carga excesiva en la habilidad del hombre para representarse las cosas para sí mismo” (Luhmann, 2005:20). Debe recuperarse un dato, y es que esta organización, por las características de su trabajo, mantiene una vinculación permanente con la vida y la muerte. Esto trae aparejado una cuestión de importancia, y es que cada uno de los profesionales que se desempeñan en esta organización se enfrentan diariamente a situaciones en las que la incertidumbre juega un papel fundamental y permanente. Un tratamiento recomendado, ¿tendrá el resultado esperado? Todo ha estado bien durante un embarazo, pero, ¿irá todo bien en el parto, se presentarán complicaciones? Los procesos de enfermería están ajustados y los errores son muy bajos, pero, ¿seré yo quien pueda equivocarse? ¿Si me equivoco con la dosis de la medicación, qué puede ocurrirle al paciente? ¿Y a mi después... si le pasa algo? Las personas que asumen tales niveles de responsabilidad a diario, juegan constantemente con la incertidumbre a su lado. De aquí que en situaciones como las que estamos abordando, las capacidades individuales de asumir y procesar mayores niveles de complejidad deben ser interrogadas. En prácticas laborales en las que el riesgo es permanente, los umbrales<sup>2</sup> de tolerancia están cerca de su límite máximo. Los umbrales de tolerancia, frente al aumento del riesgo involucrado en la práctica,

---

<sup>2</sup> Uso aquí el concepto umbral desde la significación clásica dada por la psicología de la percepción.

pueden sobrellevarse toda vez que los hechos se presentan en forma sucesiva y sucesivamente pueden ser descargados -es decir, cuando es posible disminuir la tensión-, ya sea en términos de resolución, derivación, descarte o negación. En los momentos como el que estamos trabajando, el tiempo pasa de lo sucesivo a lo simultáneo. Es decir, mientras se debe continuar con una práctica en la que de por sí la incertidumbre y el riesgo están presentes, es preciso procesar que no que está claro hacia dónde va la organización para la se trabaja, a la vez que quienes tienen a su cargo la conducción de esta organización, no están en condiciones de ofrecer una respuesta. Son tantos los futuros posibles, todos abiertos e indefinidos, que la capacidad, en términos subjetivos, de procesamiento de la incertidumbre, rebasa el umbral. No obstante, no olvidemos el concepto del “espacio interior de ausencia” extrapolado desde el arte. La incertidumbre, producto de tantos futuros imposibles de procesar, no genera un vacío, sino que da forma a buena parte de lo que venimos hablando, contornea, delimita el espacio donde se generan las ansiedades paranoides. Esto lleva a un movimiento de retroalimentación negativa que cimienta el clima laboral negativo al que venimos aludiendo.

Lo definitivamente relevante en este caso, es que las discusiones y conflictos entre sectores estaban dados más por la conservación de lo propio que por los niveles de eficiencia relativos a la práctica profesional. No quiero significar con esto que no existiera eficiencia (de hecho he planteado que la Maternidad poseía uno de los índices de mortalidad más bajos del país), o que no se hablara del trabajo desde el punto de vista de la práctica profesional. Lo que más preocupaba no era esta cuestión, sino que el problema de la identidad estaba presente en todas las discusiones. Profundizaré este aspecto más adelante, pero lo traigo a colación en este momento para dejar planteado que, en las organizaciones ceremoniales, la confianza, su sostenimiento, se encuentra estrictamente vinculado al soporte de todo aquello que le brinda institucionalidad. La eficiencia puede existir, pero si no está al servicio del sostén de la propia identidad, puede quedar relegada a un segundo lugar.

Hasta aquí he abordado las bases estructurales que el sistema de liderazgo puede generar a partir de determinadas decisiones de gestión generadoras de desconfianza. En el siguiente caso me ocuparé de trabajar la generación de condiciones estructurales positivas, surgidas a partir de decisiones que los líderes tomaron en un caso en el que fue posible la construcción de la confianza.

### **Caso: La Fábrica**

Retomando el Caso de la Fábrica, expondremos una situación contraria a la presentada en la Maternidad. Veremos cómo las acciones del sistema de liderazgo pueden generar bases estructurales cimentadas en la confianza, en lo que Jaques denominó Organizaciones Filogénicas.

Recordemos en primer lugar algunos de los obstáculos más importantes que se detectaron anteriormente:

- Estilo autoritario del líder principal (Gerente de la Planta).
- Negación de los problemas existentes y dilación en la búsqueda de soluciones.
- Imposibilidad de realizar un diagnóstico del estado de situación de la organización.
- Pérdida de confianza en el Gerente de la Planta.
- Iniciativa de otros líderes para buscar caminos que permitieran la resolución de la situación.
- Mito Institucional “somos una familia”.

La llegada de un nuevo Gerente de Planta indicaba una señal, por parte del grupo propietario, por introducir mejoras en la Empresa. Esta persona se encontraba ante un desafío importante, puesto que era un miembro antiguo de la Empresa, y este nombramiento significaba una promoción concedida en un momento muy dificultoso. En la primera reunión -que marcó el comienzo del 3° momento de mi aproximación a la Fábrica-, surgió un primer planteo formulado con toda energía por el nuevo Gerente: “*no hay tiempo para mayores dilaciones, tenemos que establecer un plan de trabajo que nos saque de donde estamos*”. Algunos de los asistentes (Gtes. de 2° nivel de reporte) miraban con expectación. Se conversó sobre la necesidad de un diagnóstico y, para sorpresa de los asistentes, el Gerente comentó que ya había revisado mi propuesta diagnóstica anterior y estaba de acuerdo con llevarla adelante. Me pidió que actualizara mis honorarios y que en función de esto lo aprobaría. Ante esta solicitud, presenté mi posición, manifestando que mi metodología de trabajo se basaba en que el resultado del diagnóstico debía ser informado a toda la población de la organización, siendo ésta una cuestión ética que significaba que todos aquellos que colaborarían debían estar informados de los resultados de la misma. El Gerente de la Planta accedió y se acordó trabajar así.

Un segundo tema importante es que a esa reunión asistió el nuevo Gte de RRHH. La novedad radicaba en el hecho de que era una persona que hasta ese momento se había desempeñado como Jefe de un Área Técnica y en que contaba con un gran reconocimiento por parte del personal.

¿Qué estaba ocurriendo en ese momento? ¿Qué estaba haciendo ese nuevo Líder? “La confianza es principalmente una confianza interpersonal [...]. Sirve para superar el elemento de incertidumbre” (Luhmann, 2005:36). El primer paso significó una toma de decisión que conllevaba algún riesgo: nombrar un Gte. de RRHH que, en rigor, carecía de formación técnica en el área pero que contaba con la confianza de buena parte del personal, confianza construida a lo largo de muchos años de vínculos interpersonales. Por lo tanto, este nuevo Gerente sopesó entre un Gte. de RRHH formado técnicamente y desconocido para el personal, o alguien con mucha ascendencia sobre la gente, pero con poca formación. Si se lo analiza en detalle, se apeló al Mito “Somos una Familia”. La racionalidad de la eficiencia técnica del Gte. de RRHH, fue dejada provisoriamente en segundo lugar. Esta decisión tendió al restablecimiento de un orden simbólico, y recayó en alguien de la familia, en alguien de confianza a cargo de una de las gerencias que había sido más conflictiva y con una muy mala performance durante los serios conflictos laborales ya comentados. Luego, la racionalidad técnica no fue dejada de lado, puesto que la segunda decisión de gran peso la constituyó la realización de un diagnóstico con una modalidad participativa. Esta decisión fue particularmente importante desde el punto de vista de la construcción de la confianza. La Empresa venía de fuertes conflictos gremiales, las relaciones se encontraban muy afectadas y el Equipo de Dirección Gerencial se encontraba devaluado en la consideración de la población en general.

En las entrevistas con los Gtes, ellos mismos plantearon que el diagnóstico no tenía posibilidades de salir bien. Ante estas formulaciones, el Gerente de la Planta presentó un planteo claro: se trataba de averiguar la profundidad de los problemas y de sistematizarlos. La sola decisión de la realización del diagnóstico implicaba dos cuestiones muy consistentes en función de la construcción de confianza: 1) los Gtes. se enfrentaban por primera vez en años -algunos por primera vez- a un Gerente de Planta dispuesto a investigar qué ocurría; 2) para el personal constituyó una verdadera sorpresa el hecho de que se les fuera a consultar algo. Sigamos por estos dos caminos.

El nuevo Gerente de Planta se puso a la cabeza de los trabajos diagnósticos, propiciando la participación de todo el equipo gerencial. Esto dio lugar a la organización de varias reuniones enriquecedoras desde el punto de vista de la construcción de vínculos del Equipo. Este proceso, más todo lo que iba ocurriendo cotidianamente en términos de la operatoria cotidiana, fue dando paso a una reconstitución de los lazos identificatorios, tanto de la identificación con un líder -que comenzaba a dar muestras de autoridad y contención-, como de la identificación con una idea. Es decir, comenzaba a esbozarse un proyecto; juntos estaban dando nacimiento a un diagnóstico que permitiría construir un plan. Esto es muy importante, porque la posibilidad de un plan implica la habilitación de un tiempo futuro atravesado por la posibilidad. Por la sola decisión de tenerlo, se genera la confianza suficiente de que se podrá salir de la situación crítica. La contradicción posibilidad / imposibilidad, comienza a definirse hacia el lado de la posibilidad. Por el solo hecho de existir una posibilidad futura, el sistema pierde complejidad -desde lo relacional-, al tiempo que gana la complejidad necesaria que se requiere para diagnosticar, diseñar el plan y comenzar con su implementación. Por supuesto esto no es suficiente, ya que el plan debe estar bien diseñado y ser eficazmente implementado. No obstante, esta intervención permitió el inicio de un reordenamiento en términos simbólicos.

En el caso de la Maternidad vimos que se generaba una contradicción entre Mito Institucional del Líder de origen mesiánico y la puesta en escena que brinda su materialidad en la vida cotidiana; ambos componentes colisionaban por estar escindidos. En la Fábrica, este proceso de deterioro también se había consumado. Los pasos que el sistema de liderazgo fue dando, permitieron el comienzo de una etapa de reconstrucción de la confianza, la cual se cimentó -en términos generales-. en la búsqueda de una coherencia entre el discurso y los hechos gestionados por los líderes. De esta manera, tanto los aspectos institucionales como lo material concreto -las prácticas tendientes a una mayor eficiencia-, fueron desarrollándose simultáneamente.

El liderazgo como medio simbólicamente generalizado, se constituyó nuevamente en un factor de orden, y no de anarquía como en el pasado. El restablecimiento de la confianza dio paso a un proceso de reconstrucción de la red vincular de la Empresa. Este fue un aspecto fundamental desde el punto de vista de una organización jerárquica, ya que en una organización como la Fábrica, se presenta una situación particular: “los líderes en la práctica no ejercen control sobre las circunstancias factuales,

sino más bien sobre el grado para el cual están preparados para confiar, y solamente a través de este ejercicio indirecto controlan la situación factual” (Luhmann, 2005:49). Esto significa que el líder no puede estar en todos lados en todo momento, y por esta razón gestiona en función de la información que le provee el personal bajo su responsabilidad. En las situaciones de pérdida de confianza, este aspecto se vuelve sumamente complejo debido a que predominan las ansiedades paranoides y la tarea de gestionar se realiza sobre la base de un refuerzo en los controles. Esto provoca un aumento de la ansiedad por parte de quienes están más controlados, y el movimiento deviene nuevamente en pura retroalimentación negativa. Comenzar a sentar las bases de un sistema que descansa en la confianza trae como consecuencia directa, una moderación de todas estas circunstancias.

Vayamos ahora a 2): para los Gerentes y Jefes constituyó una verdadera sorpresa el hecho de que les fuera a consultar algo. La historia de fuertes conflictos gremiales debilitó la red vincular y dio paso a diversas formas de representación de la realidad. Este concepto de “representación de la realidad”, es de gran importancia al realizar cualquier tipo de diagnóstico basado en una metodología participativa. Toda interpretación de la realidad implica una representación que se realiza a partir de los recursos subjetivos con los que cuento. Luego, existe una diferencia entre representación de la realidad y verdad. La verdad, de acuerdo a Luhmann, puede ser considerada como otro medio simbólicamente generalizado. Tal o cual cosa es verdadera o no lo es. Sos bueno o sos malo, bello o feo, inteligente o ignorante, alto o bajo. En la lógica binaria en que se apoya esta forma de ver el mundo, no puede ser que alguien sea bueno y malo al mismo tiempo (más allá de que por supuesto podríamos argumentar que alguien puede ser bueno en algunos aspectos y malos en otros). Debido a esta concepción binaria, cuando se nos presenta una relación así caracterizada, nos produce ansiedad y angustia. Pero el problema central que me interesa señalar, no es tanto la contradicción que pueda generarnos una persona, como el hecho de que los criterios para deslindar entre bueno y malo están lejos de ser homogéneos, y dependerán de las creencias religiosas, filosóficas, ideológicas, científicas, etc., por las cuales para unos puede ser verdadera una cosa, en tanto que para otros lo mismo puede llegar a representar una flagrante falsedad. Esta dinámica se presenta inevitablemente en todo sistema social. La confianza es lo que nos permite construir vínculos, en donde lo diferente puede ser incluido. Si confío sé, que aunque pensemos de manera diferente, cuando tengamos que tomar una decisión seremos capaces de reuniremos a discutirla, es decir, de exponer nuestras representaciones de la realidad y de conducirnos de la mejor manera posible en esta dirección. Las decisiones significan la construcción de una verdad, y dado que el “medio de la verdad está relacionado con la experiencia del sentido y abarca todo sentido que se considera que puede ser transmitido intersubjetivamente [...], la verdad es el medio que actúa como portador de la reducción de la complejidad intersubjetiva” (Luhmann, 2005:88). Luego, ¿es eso una verdad? Pues no, ya que aquellos que participan de la toma de decisiones generan una acción que gana su estatuto de verdad por el simple hecho de que lo decidido ocurrirá. Pero al mismo tiempo, al estar toda decisión atravesada por un punto de incertidumbre, la verdad es siempre provisoria en relación a los resultados obtenidos. Me detengo a efectuar este desarrollo con la finalidad de exponer la dificultad implícita en este tema. En la situación de conflicto que se venía prefigurando en la Fábrica, las posibilidades de construcción de verdades estaban absolutamente bloqueadas, y por esta razón la organización navegaba en medio de una representación de la realidad dependiente de cada grupo o sujeto. Como es de imaginar, este cuadro otorga fundamentos en relación a lo planteado: nadie le consultaba nada a nadie. El diseño basado en una forma compartida con el Equipo Gerencial, dio paso a la construcción de un proceso participativo que permitió determinar el estado de la Fábrica a partir de las diversas representaciones que de la realidad subsistían en la Empresa.

El resultado del diagnóstico fue el primer producto compartido desde la finalización de los conflictos gremiales y de los cambios en el sistema de liderazgo. Surge entonces una pregunta: los resultados del diagnóstico, *per se*, ¿constituyen una verdad? Esta pregunta no apunta a cuestiones vinculadas a la metodología de la investigación, sino, a la construcción de un criterio de verdad compartida. Podemos argumentar que “ese tipo de verdad” sólo tuvo lugar cuando se informó a los 450 operarios de los resultados del diagnóstico. El informe se hizo en ocho reuniones a las cuales asistió más del 90% de los miembros de la organización.

Se presentaron los resultados y las conclusiones de Fortalezas y Debilidades establecidas. El personal tenía posibilidad de realizar preguntas ampliatorias y de expresar sus ideas sobre la información brindada.

En el cuadro siguiente, comunico las debilidades de la Dimensión Liderazgo Requerido, tal cual fue presentado al personal (conserva numeración original), con algunas precisiones conceptuales.

Cuadro N° 20

Informe al personal: <u>Dimensión - Liderazgo Requerido</u> Debilidades (Oportunidades de Mejora)	Precisiones conceptuales
5. Existen diferentes percepciones de la realidad de los Grupos que Conducen en cuanto a los niveles de colaboración y respeto entre los sectores.	Las diferencias en la percepción de la realidad, cuando se extreman, conducen a una fragmentación de la unidad organizacional, dado que la toma de decisiones cotidianas que se realizan para la ejecución de las tareas, son tomadas desde puntos de vista diferentes. Esto lleva al aumento de la complejidad y por ende, a errores operativos.
6. Existe una cierta incertidumbre en la relación planificación/acción.	La incertidumbre en la relación planificación / acción, implica un problema con la categoría temporal del futuro. Como ya vimos, al tambalear el futuro se extrema el polo de la imposibilidad.
7. La toma de decisiones se encuentra afectada.	Huelga hacer mayores comentarios sobre el hecho de que las dificultades en la toma de la decisión produce un aumento de la complejidad del sistema, y de todo lo que se sigue de ello.
8. Se considera que no se recibe la capacitación suficiente para el puesto.	La capacitación se vincula al desarrollo básico de las competencias que se requieren para la ejecución de las tareas que se solicitan, de los que se desprenden problemas en la eficiencia de las personas.
9. Se presentan obstáculos en la tarea de evaluación del desempeño.	Cuando el desempeño de una persona no es evaluado, se generan incertidumbres sobre el propio desempeño. Ésta era una vivencia que estaba presente en todos los miembros de la organización (líderes incluidos).
10. La estructura de liderazgo no se siente reconocida en forma adecuada.	Un equipo gerencial que no se siente reconocido, no se encuentra en condiciones de brindar reconocimientos, es decir, brindar la motivación suficiente y alentar al personal para logros mayores.
11. Se considera que no se posee la cantidad suficiente de personas para hacer un trabajo efectivo.	El tema del personal es importante, toda vez que el reclamo de eficiencia, sin la cantidad de personas suficientes para el logro de los objetivos, sume a toda la población, en particular a los líderes, en una sensación de frustración permanente.
12. No es parte de la cultura organizacional la solicitud de opiniones al personal.	Sobre el no pedido de opiniones al personal ya hemos hablado (y se ampliará cuando me refiera a la comunicación).
13. Se detectan algunos obstáculos en la guía que los líderes deben ofrecer al personal y en el acompañamiento de los mismos.	Si un líder no guía, comienza un proceso de deterioro en su autoridad que simplemente lo lleva a dejar de ser un líder. Ya hemos expresado que cuando los actores de una organización no se sienten asistidos, comienza la búsqueda de quién pueda hacerlo.
14. Se presentan problemas en la provisión de información.	Los obstáculos en la provisión de información serán abordados más adelante.
15. La confianza se encuentra afectada.	La Confianza se encuentra afectada es parte del desarrollo que estamos efectuando.

Ahora bien, desde la mirada tradicional que tiende a esconder los defectos, se puede formular la siguiente pregunta, ¿no se debilitan los líderes al mostrar sus debilidades de tal manera? Pues el efecto logrado fue precisamente el contrario. En rigor, quien más, quien menos, lo que se conceptualizó por medio del diagnóstico, fue lo que la mayoría del personal se representaba (incluido los líderes), de modo que el poner esto en claro, al decirlo, al expresarlo, se pudo trazar una línea demarcatoria en términos temporales. El sistema de liderazgo, al presentar sus debilidades, estableció un presente que funcionó como delimitador entre un pasado y un futuro. Algo así como, “hasta hoy hemos sido esto”,

“hoy lo sabemos y acordamos que es así”, “mañana -plan de trabajo por medio- será distinto”. Fue con la aceptación de sus propias debilidades (que durante mucho tiempo se pretendieron ocultar, obviamente en forma fallida), que el equipo gerencial pudo reposicionarse a los fines de dar comienzo a un plan de mejoras. Toda esta experiencia, de manera notable, actuó sobre las mismas debilidades que había determinado el diagnóstico. Considérese que esta forma de accionar del sistema de liderazgo, sentó bases estructurales que:

1. Tendieron a salirse de la fragmentación representacional para construir criterios de verdad sobre el estado de situación.
2. Intervino generando certidumbre al establecer un plan de trabajo, es decir, dar curso al futuro.
3. Permitieron tomar decisiones que incluyeron al conjunto de la población de la Empresa.
4. Demostró que el diagnóstico, en forma implícita, era una autoevaluación del sistema de liderazgo.
5. Contra la tradición cultural, pidió opiniones.
6. Brindó información muy sensible a todo el personal.
7. Permitió comenzar con un proceso de reconstrucción de la confianza.

De aquí que, por sobre once (11) debilidades que el diagnóstico estableció para el sistema de liderazgo, los líderes, al accionar de esta manera con el diagnóstico y su informe ya comenzaban a actuar sobre siete (7) de sus propias debilidades. Esto sigue la vieja regla que en psicología dice: “un buen diagnóstico es parte de la cura misma”.

Durante las reuniones de informe, las preguntas y los aportes realizados por el personal, estaban en su mayor parte orientadas a tres temáticas:

- Malestar por no poder hacer bien el trabajo.
- Ideas sobre cómo mejorar el trabajo.
- Consultas sobre cómo se haría para salir adelante.

Estas observaciones brindaron un valor diagnóstico de importancia debido a que el énfasis estaba puesto en los aspectos productivos. Recordemos que muchas personas habían atravesado toda su vida laboral en la Fábrica, mientras que otros eran la segunda y hasta la tercera generación de familias trabajando allí. El orgullo de la pertenencia era un valor en sí mismo. Orgullo que se había visto reducido a partir de las confrontaciones gremiales y por la imposibilidad de dar cumplimiento a los objetivos. El orgullo por un trabajo bien hecho, era un valor importante para mucha gente.

Esto nos permite determinar el tipo de organización al que corresponde la Fábrica. Ciertamente el recupero de la institucionalidad del Sistema de Liderazgo fue un factor sumamente importante y sobre el que el Gerente de la Planta operó con astucia. Pero a todo el mundo le fue quedando claro que la confianza solo sería recuperada si las cosas se hacían bien. Esto confirma a la Fábrica como un tipo de organización ejecutiva, donde la orientación a la producción es el eje. Con este señalamiento pretendo introducir un tema que he observado en muchas organizaciones de este tipo: que lo más importante sea la orientación hacia lo productivo, no requiere exactamente de un logro de la eficiencia en lo productivo. Esto puede parecer contradictorio, pero no lo es; que el hincapié esté puesto en lo ceremonial (como en el caso de la Maternidad), o en la ejecutividad (como en la Fábrica), implican definiciones culturales de estos tipos de organizaciones. Las cosas pueden andar bien –aunque nunca se está libre de conflictos-, o pueden deteriorarse. Sin embargo, el esquema de valores sobre los que una cultura se asienta, es la marca de identidad que se tratará de conservar. De allí que en momentos críticos, los líderes ponen el énfasis en aspectos diferentes. En el caso de las organizaciones ceremoniales (la Maternidad), la energía se pone en el sostén del orden simbólico construido a lo largo de una historia. Esto es importante desde el punto de vista en que, de una u otra manera, el pasado tiñe permanentemente la toma de decisiones sobre cómo orientarse en el presente. Mientras que en las organizaciones ejecutivas (la Fábrica) la energía se pone en la redefinición del orden simbólico mediatizado por prácticas organizacionales efectivas. El pasado se tiene en cuenta, no para producir su actualización permanente, sino como la información que debe valorarse para producir una mejora en el futuro. Así, las categorías temporales en las que los líderes intervienen -y en las que al hacerlo construyen-, son distintas.

## CAPÍTULO 3

### Cultura, Valores y Cambio

---

Abordaremos en este capítulo, cuál es el lugar del liderazgo en la estructuración de las Culturas Organizacionales. La movilidad de las organizaciones, producto de la interacción con un entorno social dinámico y cambiante, lleva a que el cambio sea un aspecto permanente. Sin embargo, como el cambio sólo es cambio cuando se ponen en juego los paradigmas que dan base a una cultura determinada, Cultura y Cambio son dos temas diferentes pero que resulta necesario estudiar en forma asociada. Los cambios, sin lugar a dudas, están en nuestra época fuertemente basados en las nuevas tecnologías, no obstante, no hay cambio tecnológico que no vaya de la mano de los valores que se ponen en juego en una cultura determinada. Por esta razón, abarcaré los tres temas: cultura, valores y cambio, en forma conjunta.

#### **Caso: La Maternidad**

A los fines de introducirme en el trabajo sobre la relación del Liderazgo y la tríada, Cultura, Valores y Cambio, presento cuatro contradicciones fundamentales que atravesaban la organización en el momento del trabajo.

##### 1. Sujeto / Organización

Existía una tensión entre los intereses de los sujetos participantes y los de la organización. Aunque la reubicación de la Maternidad implicaba una sensible mejora en los servicios que se brindarían a la Comunidad, los sujetos estaban orientados a preservar sus espacios actuales. El cambio implicaba una serie de reacomodamientos a nivel de los roles, por lo que las resistencias se erigieron como una modalidad de conservación de lo conocido. Esto configuró un intento de preservación frente a lo que era experimentado como un ataque.

##### 2. Lo viejo / lo nuevo

A lo anterior se articula el hecho de que la Maternidad tiene una importante y rica historia. Constituye uno de los hitos de la salud pública de la ciudad, por lo tanto abandonar el edificio significaba algo más que simplemente ir a trabajar a otro lugar. El espacio organizacional se articula con la historia e incide en términos simbólicos en la subjetivación de quienes han sido parte de esta historia. Por lo tanto, la mudanza se relaciona con la identidad. No se trata simplemente de un antes y un después, se trata de una vivencia de pérdida de la historia.

##### 3. Cambio / Permanencia

Existía una fuerte tensión entre la decisión política del Ejecutivo Municipal (instituyente de un cambio) y las conductas de los miembros de la organización -quienes aspiraban a la permanencia del orden instituido-. Estas tensiones tenían base en:

- Cambios en el sistema de autoridad.
- Posibilidad de fusión de algunos servicios, lo cual implicaba la ruptura de la antigua unidad organizacional. Esto por supuesto no afectaba solo al personal de la Maternidad, también implicaba cambios para el personal que se desempeñaba en el otro edificio.
- Cambios en los espacios de trabajo que llevarían a establecer una nueva red vincular.
- No existía claridad sobre la conservación de la unidad administrativa existente.
- Como puede observarse, todo esto implicaba un cambio a nivel de toda la organización en la que los vínculos construidos a lo largo de los años variarían irremediablemente. Para algunos sujetos esto implicaba atravesar por una vivencia similar a la de comenzar con un “nuevo trabajo”. Un nuevo trabajo “no deseado”.

##### 4. Decisión Centralizada / Decisión Participativa

Ante la decisión de la reubicación, los miembros de la organización no fueron consultados, es decir, no tuvieron participación en la toma de decisión. Esto es lógico en relación a un

funcionamiento ordenado de un sistema burocrático a nivel del Estado. No obstante, este punto debe ser analizado debidamente para ponderar el impacto producido.

Planteadas las contradicciones básicas que atravesaban a la Maternidad, doy comienzo al análisis.

Un anuncio importante que se hizo desde la Secretaría de Salud fue que se concretaría un cambio en el modelo de atención de salud en la Maternidad. Hasta ese momento, se contaba con una sala de internación general, en la que las mamás podían ser visitadas en horarios prefijados. El personal tenía a la vista y en forma inmediata a todas las internas. A diferencia de esto, las nuevas instalaciones fueron diseñadas para albergar mayor cantidad de mamás en habitaciones dobles con baño incluido, preparadas además para que en forma permanente las mamás reciban a un acompañante (modelo de familiar acompañante). Esto implicaba un cambio en tres cuestiones fundamentales:

1. Un estilo de atención personalizada por parte del personal de mucamas.
2. El personal de enfermería y el personal médico, no solo interactuarían con sus pacientes, sino que además lo harían con el acompañante (por lo general el esposo o familiares inmediatos). Esto implicaba un aumento en las consultas que pudiera recibir el personal médico y un cambio en la práctica.
3. En función del nuevo perfil que desde la Secretaría de Salud se buscaba (subrayo desde la Secretaría y no desde la Maternidad), estos mayores niveles de interacción implicaban que la nueva estructura organizacional tendería a un trabajo interdisciplinario más fuerte.

En los capítulos anteriores, expusimos de qué manera la decisión del sistema de liderazgo y las acciones que siguieron, provocaron una erosión en la confianza, generando una organización paranoigénica. Sin embargo, éste no es el único punto en el que se registraron fallas por parte de los líderes. Un segundo eje de análisis, nos permitirá determinar cómo la no consideración de las pautas culturales y de los valores existentes en la Maternidad, fueron en contra del cambio que se patrocinaba. Es decir, como las acciones que llevaron adelante los líderes, sentaron bases estructurales en la organización paranoigénica.

La Maternidad es una organización muy antigua que posee una cierta lógica de funcionamiento. Es importante poder comprender algunas cuestiones históricas, que incidían en ese momento, para poder dimensionar el cambio al que se enfrentaban. La Maternidad, al igual que todo el sistema de salud, se encontraba estructurada sobre la base de una profunda segmentación en sus prácticas, delimitadas por los diferentes grupos disciplinares existentes. Tres grupos claramente diferenciados: médicos, enfermeros y administrativos, guardaban una delicada relación laboral. Por otro lado, la Maternidad contaba -en su historia inmediata y a pesar de su larga existencia- con que recién en los últimos cinco años se había constituido una Dirección estable con dos profesionales intensamente dedicados a tal fin. Distintas cuestiones, entre las que se combinaron racionalidades políticas y científicas, llevaron a que si bien siempre existió una Dirección, la misma nunca haya tenido una preponderancia definitiva. La fuerza de la gestión reposó siempre en los Servicios Médicos, lo que contribuyó al establecimiento de un estado anárquico de la cuestión y a una anomia extendida. Considerando que la mayor parte del personal poseía mucha antigüedad, puede entenderse que las conductas en general, conservaban la impronta de esta modalidad vincular. Ahora bien, si retomamos el concepto de diferenciación, podemos establecer como “la diferencia en la orientación cognitiva y emocional entre los directores de diferentes departamentos funcionales” (Lawrence y Lorsch, 1967:20) impactó con intensidad en un momentos en lo que precisamente se perturbaba era la estabilidad construida a lo largo de muchos años. Si además retomamos dos de las contradicciones planteadas anteriormente, “Sujeto / Organización” y “lo viejo / lo nuevo”, podemos visualizar lo que Lawrence y Lorsch determinaron en sus investigaciones, como los distintos fines particulares de los miembros de la organización.

Lo realizado en pos de la mejora del sistema de salud y de un mejor servicio a la comunidad, entraba en colisión con los intereses personales de los actores intervinientes, fundamentalmente, con la estructura de liderazgo. Los Jefes de Servicios y Áreas funcionales de la Maternidad, asumieron distintas posiciones, que variaban entre: el compromiso con el proyecto; una actitud crítica pero abierta; una oposición activa; un desentendimiento de la situación. Esto implicaba que los distintos sectores se veían, de una u otra manera, influenciados por las conductas de quienes los lideraban. El posicionamiento subjetivo de los líderes habilitó la creación de distintos climas en distintos sectores y, por supuesto, generó una gradual complejización de los vínculos al interior de toda la organización. Esto fue así ya que se cruzaban dos movimientos transversales muy importantes: de un lado, la

opinión de los líderes; del otro, los distintos intereses de los grupos disciplinares mencionados (médicos, enfermería y administrativos). Es así que en algunas áreas, quienes las lideraban, influenciaron al resto del personal para la aceptación del cambio; en tanto que en otros casos, hicieron todo lo contrario, debido al enfrentamiento con los intereses propios de los grupos disciplinares. Cuando analizamos la contradicción “Cambio / Permanencia”, sostuvimos que lo que realmente ocurriría era un cambio organizacional de proporciones. Lawrence y Lorsch reconocen en la formalidad de la estructura una “dimensión de la diferenciación entre las unidades funcionales” (Lawrence y Lorsch, 1967:20). Los cambios en curso implicaban una pérdida de la fuerte diferenciación que habían sostenido hasta el momento.

De lo que se hablaba entonces, era que no se trataba tan solo de la mudanza; sino de que su puesta en marcha, implicaba a la vez, la necesidad de procesos de integración de las prácticas laborales, que al momento habían sido muy pobres. Una prueba de esto surgió cuando, al realizar un diagnóstico con el personal de la Maternidad (se usó la metodología de la Matriz FODA), entre las Fortalezas figuraba el “Trabajo en Equipos bajo coyunturas de crisis”, y entre las Debilidades se mencionaba el Trabajo Interdisciplinario. Es decir, solo cuando se encontraban ante una situación crítica (en general la vida de una mamá o un bebé) se reunían para actuar en equipo, interdisciplinariamente. Si definimos “integración” como “la cualidad del estado de colaboración que existe entre los departamentos en los que se requiere realizar la unidad de esfuerzo que el ambiente requiere” (Lawrence y Lorsch, 1967:21), reconocemos que la misma se encontraba poco desarrollada, lo que le brindaba una mayor complejidad al sistema organizacional. El trabajo interdisciplinario no era parte de la cultura de la organización.

Por otra parte, cuando revisamos la relación con el entorno, podemos ver que la segmentación entre, por ejemplo, médicos y enfermeras, no expresa tan solo una diferencia hacia el interior de la organización. Popularmente el médico posee una consideración superlativa en comparación con una enfermera. La misma sociedad, de distintas maneras, produce una estigmatización sobre aquellos que han optado por la enfermería como profesión. Clásico es el comentario que afirma que los enfermeros son aquellos a los que no les dio para ser médicos. El mismo estigma se puede encontrar como parte del sistema de creencias de muchos médicos. No es ésta una opinión contra los médicos, es sencillamente una descripción de las formas históricas de vinculación social. Sobre esta base, podemos considerar la naturaleza del género humano y de las relaciones humanas. Aquí se registran las tensiones existentes entre los distintos grupos disciplinares, las devienen en la generación de “clases” firmes y sólidamente constituidas. Cada clase constituye su identidad en función de sus propios sistemas de valores, los que han devenido en formas prácticas y finalmente naturalizadas de vivir, y por lo tanto, de “ser”. Así, esto se relaciona con la identidad. “La repetición de la distinción da testimonio de la identidad.” (Luhmann, 1995:73). Desde este punto de vista, el concepto de “agente de salud” es absolutamente esquivo y confuso. Lo que denominamos “agentes de salud”, constituyen en rigor varios grupos con identidades propias. Por lo tanto, el proyecto de mudanza de la Maternidad, sostenido sobre un deseo en la mejora del sistema de salud, colisionaba con un problema no esperado por los gestores políticos. Los agentes de salud se resistían al cambio. ¿Por qué? Pues lo que se puede argumentar en esta dirección es que el proyecto carecía de agentes con intereses comunes. Podría decirse que, en realidad, el agente de salud como tal, no existe; sino que se trata tan solo de una abstracción que oculta la fuerte diferenciación presente entre los grupos disciplinares. Anteriormente sostuve que quienes lideraron este proceso, contribuyeron a generar cambios que provocaron un aumento de la distancia entre el fin propuesto y la realidad. Agrego ahora una segunda cuestión. Una falla en la estrategia consistió en considerar que el sistema de salud era uno solo, y que por lo tanto, todos los que lo integraban eran agentes de un mismo sistema. En realidad, nos encontramos con una diversidad de sistemas que se acoplan para su funcionamiento, o si se quiere, de subsistemas que, acoplados, dan lugar a un sistema más amplio y complejo. Los cambios anunciados en las prácticas laborales, sencillamente implicaron una ruptura a nivel de la autoorganización de los distintos sistemas. “Autoorganización quiere decir construcción de estructuras propias dentro del sistema. [...] El concepto de autoorganización deberá entenderse en primera línea como producción de estructuras propias, mediante operaciones propias” (Luhmann, 1995:85). A tal punto esto es así, que la misma estructura organizativa de la Secretaría se encontraba atravesada por la misma lógica disciplinar. La estructura matricial de la Secretaría era de una gran complejidad, no tanto por su bosquejo, sino porque en realidad representaba, era una expresión, de la autoorganización de los distintos sistemas

existentes. Se entiende pues que los anuncios realizados, acompañados de una situación de incertidumbre sobre los espacios físicos donde se laborarían y sumados a las eventuales fusiones de las áreas administrativas, aportaron en su momento un gran caos. Lo que en un principio fue comprendido como una mudanza, en realidad implica un cambio en las relaciones sistema/entorno. “Las estructuras ayudan al sistema a orientar sus propias operaciones de acuerdo con un pasado inmediato. El sistema no puede moverse hacia el futuro, sino que su movimiento hacia el futuro es a partir de lo inmediatamente anterior” (Luhmann, 1995:86). Por lo tanto, no solo se vio alterada la autoorganización del sistema sino, y como lógica consecuencia, su autopoiesis; entendiendo por autopoiesis a la “determinación del estado siguiente del sistema, a partir de la limitación anterior a la que llegó la operación” (Luhmann, 1995:85). Considero que las resistencias observadas al interior de la Maternidad, implicaron un intento de los distintos sistemas por mantener su autonomía.

El servicio de enfermería es tradicionalmente conocido por sus niveles de organización, por la definición de sus procesos, por su disciplina interna y un alto compromiso que se expresa en una tarea con una fuerte implicación física y una dedicación temporal importante; todo esto sin dejar de mencionar que los niveles de vinculación afectiva con las pacientes y sus bebés suelen ser muy importantes. Como es comprensible, estas características traen aparejadas una fuerte diferenciación con el resto de los servicios, particularmente, con el servicio médico. En este último, es factible encontrar algunas características que en algún punto llegan a expresar la antítesis de lo dicho anteriormente. Lo que para enfermería forma parte de la organización, para los médicos puede significar burocracia. Existe incluso, en muchos casos, una evidente despreocupación por los procesos. La implicación afectiva con sus pacientes, a partir de las diferencias temporales, es muy distinta. Ambos sistemas se encuentran clausurados en su operación -recordamos que “por autopoiesis se entiende que el sistema se produce a sí mismo” (Luhmann, 1995:90) -. Si estuviera trabajando en clave marxista, podría argumentar que existen relaciones de lucha entre ambos sistemas, los que se presentan como clases diferentes. En realidad, estas relaciones de lucha implican la tensión existente entre sistemas que se encuentran acoplados. “Autonomía significa que sólo desde la operación del sistema se puede determinar lo que le es relevante y sobre todo, lo que le es indiferente” (Luhmann, 1995:90). Abundan los ejemplos provenientes de la práctica cotidiana sobre esto: el personal médico, es un caso, no considera que el orden y la limpieza sean de su competencia. Así es como conciben su práctica; el orden y la limpieza se relacionan con las tareas que deben ser llevadas a cabo por el personal de enfermería y por las mucamas. Ahora bien, si consideramos los accidentes laborales clásicos que se dan en el ámbito de la salud, encontramos que los cortes con elementos cortopunzantes (particularmente agujas y hojas de bisturí) llegan a casi el 70%. Esta cifra no es menor si se considera que estos objetos pueden estar contaminados y producir infecciones o enfermedades severas. Para llevar aún más lejos esta cuestión, lo cierto es que el personal que está más expuesto a este tipo de accidentes es el personal de mucamas. Los estudios realizados demuestran que cuando se sigue la traza de estos elementos, en general, ocurre que no han sido adecuadamente descartados (en los descartadores que existen para tal fin). La pregunta final, luego de este largo ejemplo es: ¿quiénes son los no prestan mayormente la debida atención en estos casos? Estadísticamente la respuesta es: los médicos. Quienes mayor formación científica poseen, y mayores conocimientos tienen sobre los riesgos potenciales, son los que menos atención dedican a estos problemas. ¿Maldad, odio al prójimo? Nada de eso; simplemente ocurre que no forma parte del paradigma <sup>3</sup> de sus prácticas. El orden y la limpieza figuran dentro de lo que les es indiferente, y por lo tanto, se liberan de esta cuestión. Más allá de lo que sería recomendable en términos de una práctica profesional, lo cierto es que los servicios de enfermería y las mucamas se encuentran con que en la cotidianeidad esto es así. Por lo tanto, deben incorporar a sus propias prácticas, una serie de operaciones protectivas tendientes a evitar los accidentes. Esto nos indica que, a mayor diferenciación, el sistema gana en complejidad. “Los sistemas altamente complejos aumentan, al mismo tiempo, la autonomía y la dependencia” (Luhmann, 1995:95). Y esto es observable en el caso al que hacemos referencia, ya que si el personal médico no pone atención a ciertos aspectos procedimentales, al mismo tiempo se apoya -y hasta podría decirse que se monta- sobre los procesos que el servicio de enfermería genera.

Estamos frente a una situación que nos demuestra como puede existir un sector capaz de poner en riesgo la salud de quienes laboran en otros sectores y, además, los sucesivos (e históricos) reclamos,

---

<sup>3</sup> El concepto paradigma es aquí pensado en los términos en que Thomas Kuhn lo desarrolló.

son tomados por quienes ponen en riesgo a los demás, con señales evidentes de fastidio y falta de consideración. Ahora bien, he presentado este ejemplo, con la finalidad de reflexionar sobre la evidencia de que un cambio, que lleva a un nuevo paradigma en salud, no puede ser vehiculizado, exclusivamente, en términos procedimentales. Toda vez que el cambio fundamental se expresa en una mayor vinculación y necesidad de trabajo interdisciplinario, no puede esperarse que los procedimientos solucionen las diferencias existentes entre los grupos disciplinares que sostienen relaciones de oposición y lucha, basadas en diferencias de valores.

Por tanto, a lo trabajado en capítulos anteriores, debe sumarse que el anuncio del cambio en el modelo de atención significaba a la vez un cambio del paradigma en salud con una redefinición de las relaciones interpersonales entre grupos disciplinares, y de estos con los pacientes y familiares de los mismos. Si ya habíamos señalado que la repetición de la distinción confiere testimonio de la identidad, el cambio en marcha implicaba el riesgo de una pérdida y la necesidad de avanzar hacia una nueva identidad a nivel de los sistemas.

Esto permite pensar las continuas alusiones a que todo esto representaba el final de la Maternidad. Esta expresión aparecía constantemente en medio de los debates. Los Líderes del proyecto, quienes pensaron algo en beneficio de la comunidad, no pudieron predecir la conmoción que esto generaría en la organización. Inicialmente, el cambio se presentó a partir de un edificio claramente superior, en el que se podría atender a una mayor cantidad de mujeres y al que se incorporarían nuevas tecnologías. Sin embargo y a poco de andar, quedó en evidencia que la calidad del nuevo edificio era sólo un aspecto, y que incluso no era el más relevante ni el problema principal. Lo no anunciado con claridad (ya trabajado en capítulos anteriores) y lo anunciado (cambio en el paradigma de atención), llevaba implícito un mensaje de destrucción de los sistemas existentes. Sin duda esta no era la intención de los líderes, pero creo que no es arriesgado pensarlo en estos términos. El cambio implicaba la necesidad de poder generar un nuevo sentido direccionado hacia el futuro y por lo tanto, era necesario trabajar a nivel de nuevos acoples estructurales que permitieran el logro de una nueva estabilidad. Maturana distingue dos planos en el concepto de acoplamiento estructural: “el de la *autopoiesis* en el que se decide la conservación del sistema y el acoplamiento entre sistema y entorno que solo está referido a las estructuras y para aquello que en el entorno puede ser relevante para las estructuras” (Luhmann, 1995:99). El cambio entonces debe contemplar estas dos cuestiones fundamentales: debe permitir desplegar una estrategia en la que la *autopoiesis* pueda sostenerse (ya que sin ella el sistema cesa), y al mismo tiempo debe ser posible generar estructuras que permitan acoplarse a las nuevas relaciones sistema / entorno. Conviene resaltar además que el propio diseño de la Secretaría obstaculizaba en un punto la posibilidad de que estas dos operaciones pudieran celebrarse exitosamente. La estructura de la Secretaría de Salud es matricial, instala en los Jefes de Servicios y Áreas, una lógica de dependencias funcional (de los niveles centrales de la Secretaría) y jerárquica (de los Directores de los Hospitales). Un dato fundamental a relevar indica que esta estructura se ha ido deslizando y ha ido generando en las dependencias funcionales fuertes características jerárquicas. Esto conlleva una disminución y un cuestionamiento de la autoridad de los Directores de las organizaciones Hospitalarias. Considero que un principio explicativo para esta situación lo podemos encontrar en la existencia de los grupos disciplinares anteriormente citados. Las tensiones y las relaciones de lucha existentes entre estos grupos han modelado una forma de ejercicio del poder a través de la estructura matricial. De esta manera, se logra una cierta estabilidad pero con obstáculos para alcanzar mayores niveles de efectividad en función de un trabajo realmente interdisciplinario. De esta manera –y sin que esto implique que todo pueda explicarse a partir de esta única variable-, vemos como el ambiente ha determinado una configuración organizacional de la Maternidad que maximiza la diferenciación y obstaculiza la integración.

Solís Pérez y Lopez Villarreal, en un estudio dedicado al concepto de anarquías organizadas, plantean que el trabajo de Karl E. Weick (1976) popularizó el concepto de sistemas flojamente acoplados:

Éste considera que las decisiones, las creencias, las selecciones y las soluciones no siempre están estrechamente vinculadas con los problemas de las organizaciones y sus resultados; en realidad existe un flojo acoplamiento entre ellos o, en ciertos casos, no hay conexión alguna. De hecho, la fuerza y el éxito del diseño organizacional, existe gracias a que a través de la descentralización y la delegación se ha podido proporcionar a las

organizaciones de un espacio para conciliar, tolerar y estimular de manera útil la inconsistencia y la incoherencia. Esto es así porque la descentralización y la delegación generan una dinámica de largo plazo de diferenciación que acentúa el nivel organizacional de flojo acoplamiento: cada subunidad, de manera relativamente desconectada, puede recrear sus propios objetivos, información, clientes, creencias e identidades, distintos de otras subunidades (Solís Pérez y Lopez Villareal, 2000:39).

Esto implica un sistema de liderazgo que participa de la reproducción del sistema en estos términos. La fuerte diferenciación produce un esquema de valores que es parcialmente diferente en cada Servicio, pero que no se produce de manera abstracta: son los líderes quienes sostienen esas prácticas que recursivamente aplicadas dan cuenta de los problemas de vinculación externa e integración interna. Por supuesto que esta operatoria, resiente la eficiencia de los procesos de trabajo.

En la Maternidad se puso el acento en lo racional y mecánico. La modalidad de trabajo que se implementó durante el proceso de reubicación de la organización, estuvo inspirada por la necesidad de definir procesos apoyados en un cierto número de tecnologías disponibles.

Durante casi tres años existieron grupos de trabajo constituidos por miembros de la Maternidad, de la Secretaría y del Centro de Salud, que ya trabajaban en el edificio al que se mudarían. El objetivo de trabajo de estos grupos consistía en diseñar y acordar los nuevos procesos de trabajo una vez que se concretara la mudanza. Desde un comienzo, lo solicitado a este grupo era excesivo, ya que se suponía que tenían que definir procesos en medio de un mar de indefiniciones políticas, administrativas, tecnológicas y de presupuesto. La eficiencia técnico-procedimental estaba totalmente comprometida, lo que elevó gradualmente los niveles de incertidumbre. La estructura de liderazgo ignoró “los sentimientos y emociones conectados con la realización de la colaboración organizativa. Motivo por el cual no se interesaron demasiado en los medios interpersonales requeridos para realizar la integración” (Solís Pérez y Lopez Villareal, 2000:2). Los cambios de rumbo hacia un nuevo tipo de organización generaban nuevos espacios, reconfiguración de las áreas, nuevas formas de ejercer los roles, y por lo tanto, una nueva manera de ubicarse en el mundo en función de esta nueva realidad. Esto guarda una relación directa relación con la identidad. Un cambio guiado tan solo por principios tecnocráticos implica el desconocimiento de la afrenta a la identidad que el mismo instala. Dado que de lo único que las personas trabajaban era precisamente del cambio de los procesos, las reuniones para su rediseño se convirtieron en el espacio por excelencia donde las “personas se encontraban”. Por tanto, estos espacios se fueron convirtiendo gradualmente en espacios de lucha, de resistencia. Existían antecedentes sobre demandas y cuestiones de lo más disímiles, las que fueron surgiendo a lo largo de al menos tres años, y en el transcurso de los cuales, se fue desviando continuamente el objetivo concreto que era la mejora en el servicio de salud. Una y otra vez los temas instalados llevaron a cuestiones estrictamente personales hasta provocar la invención de situaciones no existentes. En todo este proceso, el otro era considerado como alguien persecutorio, razón por la cual, tuvo lugar una ruptura en el sistema de confianza. Esta ruptura de la confianza (sobre la base de todo lo dicho) promovió un aumento de los niveles de incertidumbre y además, como lógica consecuencia, una obstaculización en los procesos de filiación y pertenencia al proyecto que demanda una nueva organización. En otro trabajo dedicado al cambio organizacional y posicionamiento subjetivo, señalaba:

Es inevitable y necesaria la inversión de tiempo para que la construcción de la confianza tenga lugar. Esto es lo que permite una mejor administración de las ansiedades y que la asimilación y adaptación a nuevos estándares se conviertan en desafíos motivantes y no en vivencias persecutorias que llevan a maniobras defensivas, a la desmotivación, y casi con seguridad a la descalificación de lo nuevo en tanto se presenta como lo peligroso. Es importante considerar que cada sujeto, de acuerdo a sus posibilidades estructurales, requerirá distintos tiempos para efectuar estos movimientos. De modo tal que se requiere que los responsables de la gestión faciliten los medios necesarios para contener e incluir al personal en general (Escalada, 2006:9).

La conflictividad en aumento se erigió en un problema para la integración, pues afectaba el estado de colaboración que se requería a los fines del logro del objetivo.

Profundizaremos lo planteado hasta aquí, atendiendo al modo cómo el liderazgo se convierte en una dimensión estructural absolutamente determinante. Consideremos dos afirmaciones contundentes que produce Edgar Schein:

Las culturas empresariales son creadas por líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y -siempre y cuando sea necesario- la destrucción de la cultura. [E inmediatamente agrega]... De hecho existe la posibilidad -poco considerada en la investigación sobre liderazgo-, de que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura, y que el único talento de los líderes esté dado por la habilidad para trabajar con la cultura (Schein, 1998:20).

En vistas a lo planteado y retomando la situación de la Maternidad, podemos plantear un problema que resulta visible tanto a nivel de la Maternidad como de la Secretaría de Salud en general:

En la Secretaría de Salud: hice referencia al hecho concreto de que la organización responde a una dinámica en la que tres grupos disciplinares (médicos, enfermeras, administrativos) poseen una fuerte diferenciación y su relación siempre se encuentra mediada por ciertos niveles de tensión. A nivel central estos grupos disciplinares han gravitado en el diseño de las estructuras de trabajo y también revisé como el funcionamiento matricial acentúa esta condición.

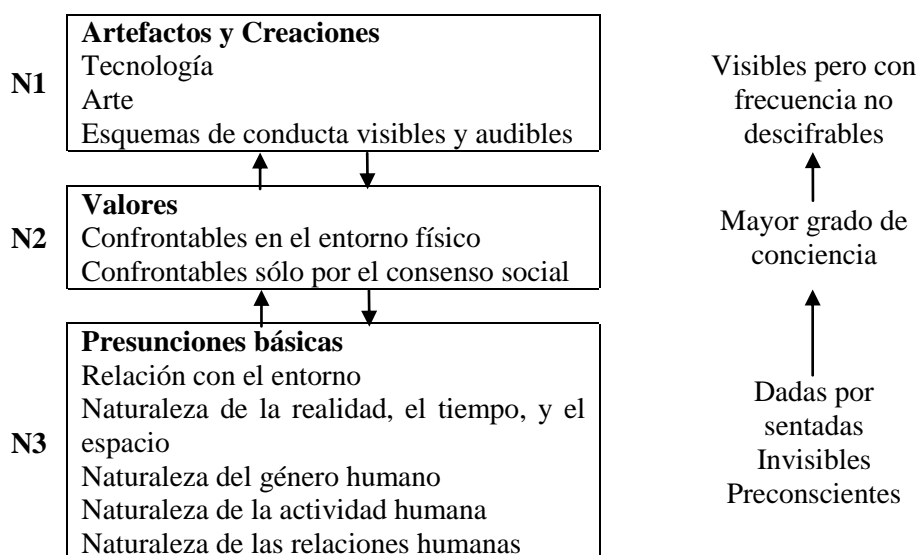
En la Maternidad: mostré como, recién desde los últimos cinco años, existe una dirección que ha ido consolidándose (sin que a la fecha lo haya logrado totalmente); y como los Servicios tuvieron el rol preponderante.

En líneas generales, lo que se observa, es que a pesar de la existencia de una estructura de autoridades, no se ha logrado hacer de éste un sistema de autoridad consistente que permita administrar recursos, cumplir con los objetivos y vincular exitosamente a las personas. Así, los líderes se encuentran mayormente escindidos unos de otros. La vinculación en el trabajo existe, pero siempre se ve traspasada por el tamiz de los intereses de cada sector, y la salud pública no se constituye en un principio sistémico integrador. Advierto que esto no significa que la salud de la población no constituya un principio para los distintos actores y sectores. El personal trabaja todos los días intensamente. Sin embargo, es evidente que los intereses y la racionalidad de cada sector son predominantes. Por esta razón, se ha instaurado una tensión entre los distintos grupos disciplinares sobre qué es lo mejor para la salud pública. Esta escisión de la estructura de liderazgo complejiza todo proyecto de cambio. Avancemos entonces para determinar estos aspectos.

Schein define la cultura como:

... un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Debido a que estas presunciones han funcionado repetidamente, están en condiciones de ser dadas por supuestas y desgajadas de la conciencia (Schein, 1998:26).

La cultura, tiene según el autor, tres niveles de interacción:



Define al Nivel 1 (de las Producciones) como, “El nivel más visible de una cultura es el de sus producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social” (Schein, 1998:31). Artefactos y creaciones son los que caracterizan este nivel. Lo central de esta formulación radica en que, si bien los artefactos pueden resultar visibles, comprender su significado no es algo que se pueda lograr fácilmente. El nivel de escisión observado en los líderes, tanto de la Secretaría como de la Maternidad, constituye un artefacto de esta especie; y si bien esto puede ser observado con nitidez, el punto está en ganar en comprensión sobre su significación. Cuando se aborda el Nivel 2 (de los Valores), se plantea, “Alguien en el grupo, por lo general el fundador, tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, y propondrá una solución en base a esas convicciones” (Schein, 1998:31). Esta conceptualización nos permite seguir avanzando en nuestro caso. Los artefactos que son visibles, aunque con frecuencia no sean descifrables, se asientan en la convicción de que son útiles para resolver problemas. En nuestra situación, esta modalidad de trabajo escindido de los líderes, representa un aporte porque intenta ofrecer una solución de compromiso a las situaciones de tensión que históricamente se han producido entre los grupos disciplinares. Por lo tanto, puedo aventurarme en la formulación de la siguiente hipótesis: uno de los valores predominantes, tanto a nivel de la Secretaría como de la Maternidad, lo configura el hecho de que cada grupo disciplinar posee una fuerte autonomía en su funcionamiento cotidiano y ninguno de los otros grupos objeta esta autonomía, aunque de hecho promueve continuos inconvenientes operativos. Recordemos lo planteado en el FODA, cuando afirmaban que solo trabajaban en equipo bajo coyunturas de situaciones críticas. El trabajo en equipos interdisciplinarios, no configura un valor de la organización, dado que la modalidad histórica de resolución de los problemas tiene que ver con otro valor: con la autonomía. Obviamente, detrás de esta autonomía se encuentran los conflictos, las luchas, y los distintos paradigmas funcionales de cada grupo. Todo esto también nos permite reflexionar sobre las causas por las que el proyecto de mudanza de la Maternidad tuvo tantas resistencias. Los líderes no diseñaron una estrategia convincente que les permitiera a las personas sentirse seguras; no dieron paso a una visualización sobre cómo se resolverían los problemas en esa futura “nueva organización”. Lo grave de tal estado de situación fue, que hasta ese momento, lo único que seguía siendo una garantía de continuidad y seguridad eran los artefactos y valores tradicionales. Es vital comprender la importancia de estas operaciones. “Si la solución prospera, y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse en una

creencia y, ulteriormente presunción” (Schein, 1998:32). Así llega a la máxima profundización de su esquema conceptual, el Nivel 3 (de las presunciones subyacentes básicas).

Cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda a la larga asentada. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad. Terminamos creyendo que la Naturaleza actúa realmente de ese modo. Las presunciones básicas, en el sentido que quiero atribuir al concepto, han llegado a ser algo tan admitido, que pocas son las variaciones que pueden hallarse en una unidad cultural. De hecho, si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa (Schein, 1998:36).

Seguimos reflexionando sobre la Maternidad y encontramos que entre las presunciones básicas se encuentra la segmentación existente entre los grupos disciplinares. Ésta contribuye a la construcción de identidad en función de los propios sistemas de valores que han devenido en formas prácticas y finalmente naturalizadas de vivir, por tanto, de “ser”.

Me permitiré ahora presentar una confrontación con otra manera de analizar la cultura. A pesar de tener encuadres diferentes, otro autor cuyos aportes me han sido de ayuda para analizar la Cultura, es Geert Hofstede (1997). En su obra -donde realiza un amplio estudio sobre las culturas nacionales en comparación con las culturas organizacionales-, presenta la siguiente formulación central: “los valores de los fundadores y los líderes se convierten en las prácticas de los empleados” (Hofstede, 1997:299). Para adecuarme al contexto de mi trabajo, me permito cambiar el término “empleado” por el de “seguidor”, con la convicción de que este cambio no distorsiona el concepto básico formulado por el autor, a la vez que permite establecer un eje más ajustado de análisis. Las razones por las que determinados actores sociales ingresan a una organización, o adhieren a la misma, son variadas y están siempre vinculadas al campo de sus deseos e intereses particulares. No obstante esto, lo cierto es que para que cualquier proyecto se sostenga en el tiempo, se requiere de un cierto nivel de cohesión. Esto implica el pasaje por un proceso de socialización, el que inevitablemente lleva a la adquisición e integración de una cultura determinada. Esta socialización, según Hofstede, “consiste en aprender las prácticas (símbolos, héroes y rituales)” que son propios del grupo social o sociedad de la que participamos:

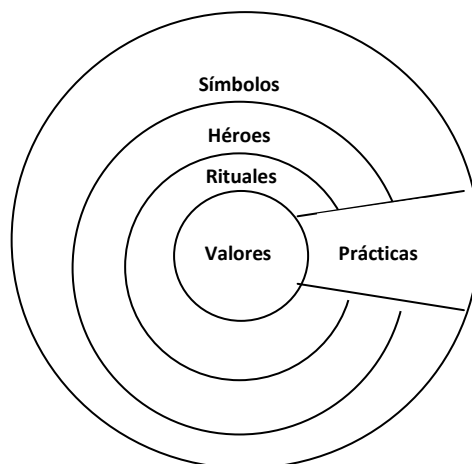
**Los símbolos**, son palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen un significado concreto que sólo es reconocido por quienes comparten la cultura. Las palabras de una lengua o jerga pertenecen a esta categoría... Los símbolos de un grupo cultural son copiados frecuentemente por otros. De allí que en el Cuadro N° 22, esté graficada en el lugar más superficial de este esquema de ideas.

**Los héroes** son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características sumamente apreciadas en una cultura y, de esta forma, sirven como modelos de conducta.

**Los Rituales** son actividades colectivas técnicamente superfluas para la consecución del fin deseado, pero que, dentro de una cultura, se consideran socialmente esenciales, por tanto se llevan a cabo por sí mismas. Son ejemplos las maneras de saludar y mostrar respeto a los demás o las ceremonias sociales y religiosas. Reuniones políticas [...] que se organizan por razones aparentemente racionales a menudo responden a propósitos sobre todo rituales, como permitir la autoafirmación de los líderes (Hofstede, 1997:38).

Los Símbolos, héroes y rituales están agrupados bajo el término “prácticas”; son visibles para un observador externo, pero no resulta claro su significado cultural. En el centro se encuentran los valores, comprendidos como el núcleo de la cultura.

Si bien tanto Schein como Hofstede parten de marcos diferentes, presentan algunas coincidencias generales. Para Schein, el Nivel 1 de la Cultura es el de las “Producciones y creaciones”, manifestando que es el nivel visible, pero con frecuencia no descifrable.



Hofstede, reúne símbolos, héroes y rituales en lo que denomina “Prácticas” de las cuales dice que son visibles a un observador, pero invisible en sus significados. Luego, Schein plantea a los Valores como el Nivel 2 de la Cultura, de los cuales advierte que es posible tener un mayor grado de conciencia -lo que quiere decir que no son de plena conciencia- y son confrontables por el consenso social. Por su parte Hofstede hace hincapié en el aprendizaje que se hace de los valores en épocas tempranas: “Al haber sido adquiridos en épocas tan tempranas de la vida, muchos valores permanecen inconscientes para quienes los poseen. Por consiguiente, no pueden ser discutidos ni tampoco observados directamente por personas de fuera” (Hofstede, 1997:39). De aquí se desprende la existencia de un acuerdo entre estos autores: que los valores son parcialmente conscientes. Un individuo puede responder por sus valores, pero no puede responder con precisión sobre el modo cómo se constituyeron, y mucho menos sobre la razón que tiene para conservarlos, aún en situaciones donde puede llegar a verse perjudicado por sostenerlos. Queda claro que aquello no visible en las “Prácticas” y el estado inconsciente que Hofstede atribuye a los “Valores”, son lo que en Schein constituye las presunciones básicas de una cultura. Considero que la conceptualización de tales presunciones básicas constituye un aporte fundamental para la comprensión de la cultura; al tiempo que la forma en la que Hofstede conceptualiza las prácticas contiene aristas muy importantes para pensar el caso de la Maternidad. Continuaremos trabajando en esta dirección.

Retomo los conceptos de Mesías y de “ungir”, para efectuar un análisis comparativo con los conceptos de héroe y ritual, tal como Hofstede los plantea:

Cuadro N° 23

Mesías	Héroe
Sujeto real o imaginario en cuyo advenimiento se deposita una confianza inmotivada o desmedida.	Son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características sumamente apreciadas en una cultura y, de esta forma, sirven como modelos de conducta.

Ambos conceptos son cercanos y evidencian cómo el culto al héroe, tal como se encuentra extendido en las sociedades occidentales, posee un origen basado en el mesianismo. El héroe es fundamentalmente un “salvador”. De hecho si no hay nada que salvar la existencia del héroe es innecesaria. ¿A qué llamamos un acto heroico? Pues a un determinado tipo de acción que alguien ejecuta, en un contexto de riesgo, y que el común de las personas jamás realizaría. El héroe cuenta con esa condición de no ser una persona común (me refiero aquí a sujetos existentes), ya que de las personas comunes podemos esperar esfuerzo, responsabilidad y muchas otras cosas, pero nunca que se transformen en “salvadores”. La notable pregunta que se formulaban, episodio tras episodio, en ese maravilloso programa ¿infantil?... “¡Oh!... ¿y ahora quien podrá defendernos?...” “Yo... el Chapulín Colorado”, da cuenta de la necesidad de un héroe que esté presente en situaciones límites. Más el héroe es posible porque existe un Mito que da bases estructurales a su existencia.

Veamos ahora la comparación entre Ungir y Ritual.

Cuadro N° 24

Ungir	Ritual
Las personas y cosas se ungen para simbolizar la introducción de una influencia sacramental o divina, una emanación, espíritu o poder sagrados. Puede verse como una forma espiritual de librar a personas y cosas de influencias y enfermedades peligrosas, especialmente de los demonios que se cree son o causan dichos males.	Son actividades colectivas técnicamente superfluas para la consecución del fin deseado, pero que, dentro de una cultura, se consideran socialmente esenciales, por tanto se llevan a cabo por sí mismas. Son ejemplos las maneras de saludar y mostrar respeto a los demás o las ceremonias sociales y religiosas. Reuniones políticas [...] que se organizan por razones aparentemente racionales a menudo responden a propósitos sobre todo rituales, como permitir la autoafirmación de los líderes

La Unción es al Ritual, como éste a la Unción. En lo que se refiere al reconocimiento de un líder, ambos conceptos forman parte de una misma lógica. Toda persona que es elegida para ejercer una responsabilidad de liderazgo participará en algún tipo de ritual en el que es ungida. Puede ser una simple reunión de directorio para presentar al nuevo Gte, o un acto político en el que se consagra una fórmula. Este momento carecerá de importancia en relación con la eficiencia operativa posterior del líder, sin embargo, desde el punto de vista del ordenamiento simbólico que produce, constituye un acontecimiento indispensable. Recordemos el planteo de que existe la ilusión de que hay un Jefe con el cual uno se puede identificar. ¿Cómo celebrar esa operación si no media una unción? Toda unción implica además, la entrega de los atributos que distinguen al líder. Estos atributos son símbolos que tienen un significado específico para aquellos que son parte de una misma cultura. Puede ser el Cetro de un Rey, el Bastón de Mando del Presidente, el casco blanco de un gerente, o la placa del cargo en la puerta del despacho de un funcionario. Son símbolos, señales del estatus del ungido ritualmente.

Encontramos entonces, una fuerte vinculación entre las bases del Mito Mesianico y los elementos constitutivos de “las Prácticas”, formuladas por Hofstede. ¿Quiere decir esto que los líderes son héroes? Bueno, seguramente todos responderíamos: ¡no! Al director o gerente de una organización, sólo le podemos pedir que haga bien las cosas y nada más. Pero, en términos inconscientes, otras son las cosas que demandamos a quienes nos conducen. En realidad, esperamos ser bien tratados, reconocidos, ayudados a realizar nuestros trabajos; esperamos que el director o gerente sea capaz, que tenga experiencia, que pueda guiarnos para cumplir los objetivos, que mantenga al grupo unido sin dejar de satisfacer las necesidades individuales, que sea honesto, que nos cuide ante los problemas, que no nos traicione... es decir... ¡que sea un héroe! De allí que quisiera aprovechar este momento para hacer un planteo que considero importante -lo formularé como una pregunta-: ¿Todos los que conducen (sin importar jerarquías), son líderes? Mi respuesta es: sí y no. Para clarificar este sí y este no, debemos diferenciar el rol de la persona con nombre y apellido que lo ocupa. El rol es el del líder, puesto que es una instancia institucional afirmada en el Mito Institucional del Líder. En tanto esto es así, se configura como un medio simbólicamente generalizado. Ese rol será ocupado por una persona, que cumplirá total, parcial, o mínimamente las expectativas que el rol genera por su propia existencia (recordemos que del Mesías se espera puntualmente que cumpla con un llamado); en la medida en que logra satisfacer estas expectativas razonablemente, los miembros de la organización podrán establecer lazos identificatorios. Si dichas expectativas no son satisfechas, la constitución del lazo no tendrá lugar y el sistema de liderazgo presentará un déficit, acarreado una lesión para la organización.

De lo anterior se desprende que existe una correlación muy importante entre la cultura y el liderazgo. Shein planteaba “que la cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda” (Schein, 1988:22); y está en lo cierto. Mi afirmación se origina en la convicción de que existe un elemento fundamental que establece una dialéctica entre lo instituido e instituyente en la relación Cultura y Liderazgo de una organización. Ese elemento lo encontramos en la enérgica afirmación de Hofstede (1999): los “valores de los líderes se transforman en la práctica de los seguidores”. Para ambos autores, los valores son determinantes en el tipo de producciones o prácticas que se llevarán adelante. En el capítulo dedicado al nacimiento de la UCR, presenté un esbozo de esta cuestión; el que completo ahora afirmando que los valores de los líderes poseen un valor estructurante en las producciones y

prácticas culturales, a partir de la síntesis que se produce en la dialéctica planteada entre el Mito Institucional del Líder preexistente y aquello que resulta propio del espacio social en que surge el líder. La fundación de la UCR estuvo marcada, estructurada, por la tensión establecida entre los valores de sus dos grandes líderes. Alem (un antipersonalista) e Yrigoyen (un personalista), confrontaron duramente hasta el desenlace final que consolidó una forma de organización determinada, con el personalismo como valor fundamental, tanto del estilo de liderazgo de su fundador, como de la manera de pensar de toda el sector del partido que apoyaba a su líder. Mas la puja a nivel del personalismo / antipersonalismo, no era una cuestión privada de la UCR, representaba los valores en tensión de toda la sociedad de la época. Cuando Schein plantea que las culturas empresariales son creadas por líderes, ese “creadas” debe ser comprendido no como un acto absolutamente omnipotente de una persona que de la nada es capaz de construir algo (para eso la humanidad tiene a Dios, o a sus Dioses); es el líder quien pone en escena, hace acto, un orden simbólico. Se requiere que alguien dé expresión material a todo aquello que *per se*, existe a nivel de un universo simbólico. De allí que a primera vista, pueda parecer que alguien es capaz de crear algo en forma absolutamente individual; es por esta razón que Schein nos habla de creación, conducción y destrucción de las culturas. Yrigoyen puso en acto el hecho de provocar la destrucción del antipersonalismo como valor y pauta cultural de la UCR. Y trabajo activamente para crear una organización en la que el personalismo fuera el valor estructurante de la cultura organizacional.

Retomando el caso de la Maternidad, ¿qué podemos concluir? Pues, en una dinámica en la que cada Servicio o Sector crea sus propios objetivos, la forma de hacer circular la información, en suma, crea sus creencias e identidades propias, las prácticas llevadas adelante por los líderes siempre tenderán a la preservación de su propio Sector, en detrimento (de ser necesario) de los demás. Para el proyecto de mudanza y cambio de la Maternidad, éste constituyó un obstáculo muy importante, puesto que las resistencias daban cuenta de un fortalecimiento de los aspectos institucionales ya formalizados. Como lo que aflora es la necesidad de la supervivencia, la estrategia consiste en conservar el campo propio y vivir de acuerdo a las prácticas ya conocidas. De esta manera, cada sector se cierra (o encierra) en los Mitos Institucionalizados para seguir adelante. Este adelante por supuesto implica la repetición permanente de las condiciones pasadas y la negación de los cambios de las condiciones laborales. De todo lo anterior se desprende que la Maternidad devino en un Tipo de organización ceremonial.

Por supuesto se me puede consultar sobre su ejecutividad. Siendo que es una de las Maternidades con la tasa de mortalidad más baja del país, es posible afirmar que en ella hay eficiencia. Y de hecho la hay. Pero la eficiencia se presenta en la Maternidad con una particularidad. Recordemos que el trabajo en equipo fue visto como una debilidad; porque cuando tienen que trabajar de manera interdisciplinaria surgen obstáculos. La eficiencia entonces, sólo se logra al interior de cada Servicio o Área, pero no en la articulación y producción conjunta. Así, el problema que la fragmentación disciplinar provoca, es sorteado con el profesionalismo específico de cada disciplina, pero no a través de un esfuerzo conjunto tendiente a modificar dicho estado de fragmentación. Por lo tanto, lo ceremonial resulta predominante por sobre lo ejecutivo.

### Caso: La Fábrica

En el capítulo correspondiente a la Metodología de la Investigación, formulé que parte del modelo con el que trabajo implica establecer diagnósticos en cuatro ámbitos o dimensiones de una organización, a saber: Estrategia (o proyecto); Estructura, Liderazgo Requerido y Recursos Humanos. Informo ahora las debilidades encontradas por medio del diagnóstico, en tres de estas dimensiones: Estrategia, Estructura y Liderazgo Requerido (ya presentados en el capítulo anterior). Los cuadros conservan la numeración original.

Cuadro N° 25

Dimensión - Estrategia (Debilidades)	
3.	El cumplimiento de lo planificado se presenta con puntos de incertidumbre.
4.	Existen problemas en la comunicación de los proyectos.
5.	Existen opiniones críticas sobre como los cambios son planificados y de su utilidad.
6.	La confianza en el futuro presenta obstáculos.

7. Existen dudas sobre la preparación de la Empresa para el futuro.
---

Cuadro N° 26

Dimensión - Estructura (Debilidades)
2. Se presentan dificultades en el uso de las normas.
3. Se presentan dificultades en el respeto entre sectores.
4. Se tienen ideas muy dispares de lo que ocurre en la Empresa.
5. El reconocimiento de esfuerzos por un trabajo de calidad presenta obstáculos.
6. Las condiciones de seguridad física de la Empresa presentan críticas.
7. Se presentan obstáculos en lo relacionado a los recursos necesarios para hacer bien el trabajo.
8. Existen inconvenientes en la transmisión de las normas.

Cuadro N° 27

Dimensión - Liderazgo Requerido (Debilidades)
12. Existen diferentes percepciones de los niveles de colaboración y respeto entre los sectores.
13. Existe una cierta incertidumbre en la relación planificación/acción.
14. La toma de decisiones se encuentra afectada.
15. Se considera que no se recibe la capacitación suficiente para el puesto.
16. Se presentan obstáculos en la tarea de evaluación del desempeño.
17. La estructura de liderazgo no se siente reconocida en forma adecuada.
18. Se considera que no se posee la cantidad suficiente de personas para hacer un trabajo efectivo.
19. No es parte de la cultura organizacional la solicitud de opiniones al personal.
20. Se detectan algunos obstáculos en la guía que los líderes deben ofrecer al personal y en el acompañamiento de los mismos.
21. Se presentan problemas en la provisión de información.
22. La confianza se encuentra afectada.

Como puede observarse -en términos cuantitativos- la mayor cantidad de debilidades se encontraba en la dimensión de Liderazgo Requerido. Sin dejar de tener en cuenta el material que aportan las otras dos dimensiones, me centraré en estas debilidades. Posteriormente al establecimiento del diagnóstico, se comenzó con un programa de capacitación para Gtes. y Jefes. Durante el desarrollo del programa, se llevó a cabo un trabajo de profundización sobre los resultados de los talleres, poniendo en discusión toda la información. Durante estas actividades se pudieron determinar tres Producciones o Prácticas culturales propias de la Fábrica, que se basaban en valores muy concretos:

Cuadro N° 28

Producciones / Prácticas	Valores determinantes
1. El nivel jerárquico se corresponde con la antigüedad (hay que empezar de abajo). “Por lo tanto los Jefes deben ser toda gente con mucha antigüedad, nadie de afuera puede llegar para ser Jefe”.	Culto* por la antigüedad y trayectoria.
2. El que sabe es el Jefe. Es decir, “al Jefe no se le discute”.	Obediencia
3. Cada Jefe cuida su rancho. “Lo que implica una visión segmentada de la realidad organizacional”.	Individualismo

(\* el término “culto” fue elegido por los participantes de los talleres)

Estas creencias estaban fuertemente arraigadas en el sistema de liderazgo de la organización y habían sido transmitidas a lo largo del tiempo como rasgos distintivos, por lo tanto eran estructurantes de la trama vincular de la Fábrica. Resultó claro al sistema de liderazgo, que para que hubiese cambios que permitieran, por ejemplo, un aumento de la eficiencia y mejoras en la producción, debía operarse sobre estas cuestiones. La situación era apremiante en función de que existía un nuevo Grupo Propietario y porque se habían hecho anuncios de nuevas inversiones y de cambios en las tecnologías (que eran muy antiguas).

Todo ello iba a requerir:

- Ingreso de gente nueva a la Empresa, pues algunas áreas debían redimensionarse y algunas tecnologías requerirían de competencias que no se encontraban en la Fábrica (no se contaba con el

tiempo suficiente para capacitar al personal ya existente a tales efectos). Es decir, el tiempo de instalación y uso de nuevas tecnologías, era estrictamente menor al tiempo que llevaría formar al personal ya existente.

- El trabajo en equipo pasaría a ser indispensable en función de la complejización de los procesos industriales; demandaba a los líderes un mayor acercamiento entre ellos, con fuertes niveles de interacción.
- Si bien la disciplina era reconocida como un factor importante, urgía el uso de la reflexión y la construcción de criterios de trabajo que permitieran pasar a un perfil más preventivo en reemplazo del modelo de solución constante de errores -situación ésta que todos reconocían, pero que nadie denunciaba apoyándose en que ‘a los Jefes no se les discute’-.

Como puede observarse, las necesidades eran prácticamente la antítesis de los valores predominantes y de las prácticas hegemónicas; por lo tanto se llevaron adelante distintas estrategias para introducir un cambio. En este capítulo mencionará una de ellas: el “Trabajo en Células”. A continuación realizo algunas precisiones sobre la concepción del trabajo en células que se desarrolló en la Fábrica.

**Definición:**

Es un equipo de “alto rendimiento” responsable de la “administración de una serie de procesos” organizacionales, mediante los cuales se obtienen los productos y servicios requeridos.

**Conceptos claves:**

Cuadro N° 29

Alto Rendimiento	Administración de Procesos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión compartida.</li> <li>• Objetivos claros.</li> <li>• Confianza abierta.</li> <li>• Confianza y respeto mutuo.</li> <li>• Responsabilidad individual por los logros del Equipo.</li> <li>• Liderazgo compartido.</li> <li>• Aprovechamiento de las diferentes capacidades.</li> </ul>	<p>Todo proceso a nivel laboral se caracteriza por la existencia de un Cliente Externo el cual origina una demanda que debe ser atendida. El producto o servicio final, es por tanto el resultado de la interacción de todos los miembros de la organización. Desde este punto de vista, cada paso significa un servicio que se brinda a quienes se mantienen a lo largo del proceso. Es decir, todos son clientes (internos) en forma recíproca. Administrar los procesos implica: gestionar RRHH, los Planes, las Tecnologías y las Materias Primas requeridas para el logro de los Productos o Servicios.</p>

**Marco de Trabajo de las Células**

La Empresa estableció un marco de trabajo, que fuera continente del desempeño de todos los trabajadores. Este marco establecía las políticas que debían respetarse en toda circunstancia.

- **Medio Ambiente:** Disponer y aplicar los conocimientos necesarios para evitar contaminaciones al Medio Ambiente en todos sus aspectos: gaseosos, sólidos. líquidos, sonoros y visuales.
- **Seguridad:** Sobre la base de los procedimientos ya establecidos, las células tendrían un rol activo en la mejora continua de la seguridad, determinando qué situaciones se atenderían en forma autónoma y en qué tipo de contingencias se debería solicitar apoyo a otros sectores.
- **Calidad:** Los productos que internamente “vendemos” entre los distintos sectores, deberán cumplir con las pautas requeridas por el “Cliente Interno”, tanto en cantidad, como en volumen y calidad. De esta manera el “Cliente Externo” quedará satisfecho, minimizando el riesgo de que emigre.
- **Producción:** Es fundamental que todos los sectores involucrados cumplan con los estándares de producción establecidos. Cada Célula establecerá los mecanismos de seguimiento para mostrar los resultados y niveles de cumplimiento.

- **Costos:** Todo lo que usamos y manejamos tiene un COSTO que debemos controlar para poder reducirlo al mínimo necesario para funcionar adecuadamente. Cada Célula establecerá los mecanismos de control de costos y mostrará las reducciones producidas.

#### Funciones del Facilitador de una Célula

Finalmente, se definieron las Funciones de los Facilitadores, algunas de ellas eran:

1. Gestionar la/s Célula/s para alcanzar las metas y objetivos de seguridad, calidad, medio ambiente, producción y costos que sean establecidos.
2. Efectuar controles sobre el PRODUCTO/PROCESO, generando las correcciones (mejoras) necesarias.
3. Coordinar la planificación del trabajo con otros Facilitadores.
4. Participar en la actividad de mejoramiento continuo al interior de la/s Célula/s.
5. Analizar los indicadores de la Célula, poniendo un particular énfasis en su actualización.
6. Capacitar a los miembros de la/s célula/s que facilita.

#### Del sistema tradicional al Trabajo en Células

De esta manera, se comenzó a buscar un pasaje en el estilo de liderazgo de la organización y un cambio fundamental en las tareas que realizarían. El cuadro siguiente fue es el producto de una definición a la que se llegó con los miembros del Equipo Gerencial, sobre cuáles deberían ser los cambios a nivel de las tareas.

Cuadro N° 30

Sistema Tradicional Tareas esenciales del Supervisor	Trabajo en Célula Tareas esenciales del Facilitador
Organizar Distribuir Conducir Controlar Programar	Asistir Facilitar Planificar Capacitar Analizar Mejorar

Para su implementación, se diseñó un Plan de Capacitación de dos años de duración que incluyó a los setenta (70) principales miembros del sistema de liderazgo de la Fábrica. El programa tuvo la característica de contar con una dirección flexible que garantizara un trabajo (con distintas técnicas) atento a las situaciones emergentes en la vida cotidiana.

Ahora bien, luego de brindada la información, qué se puede reflexionar sobre las temáticas de este capítulo: Cultura, Valores y Cambio. Lo primero que quiero resaltar es que la Fábrica, al perder su capacidad productiva, es decir, al ponerse en riesgo su identidad en tanto “organización del tipo ejecutivo”, apeló a los aspectos ceremoniales como forma de sostener su integración.

El Mito Institucional del Líder se constituye sobre tres valores fundamentales: “culto por la antigüedad y la trayectoria”, “la obediencia” y “el individualismo”. Estos valores describen en forma cabal, las características centrales del esquema de pensamiento que el antiguo Gerente de Planta poseía. Habíamos planteado (en relación al antiguo Gerente), que los líderes en extremo narcisistas son poco proclives a la consulta. Parten de la idea de que son los que más experiencia tienen, los que más saben, y conciben la responsabilidad de la conducción como una cuestión que elijo denominar de “desempeño total”. La psicología de estos sujetos los lleva a considerar que son quienes deben saberlo todo, que nadie debe saber más que ellos y que todo el peso del cargo (que por tanto se transforma en carga), reposa en ellos. El sujeto genera sobre sí un imperativo categórico de orden moral: “él debe dar cuenta del estado de las cosas”. El inconveniente de este tipo de posicionamiento radica en que deja a toda la organización en un fuerte estado de dependencia de las “capacidades de su líder”. En la medida en que la capacidad de análisis, interpretación y generación de ideas para la acción son suficientes para dar cuenta de la complejidad cotidiana, este tipo de liderazgos suelen ser funcionales, e incluso fuertemente reconocidos. Reitero que “los mitos generados por prácticas organizacionales particulares y difundidos mediante las redes de relaciones basan su legitimidad en la suposición de que son efectivos” (Powell et al., 1999:86).

El culto por la antigüedad y la trayectoria se vincula al Mito Familiar ya desarrollado. Entre el personal más antiguo de la Fábrica, figuraba gente que virtualmente había participado en su construcción; de modo que los niveles de apropiación por parte del personal, en particular de los Jefes más antiguos, era muy fuerte. Por otro lado, los largos años de falta de inversión y de caída de la Empresa, encontró a estos Jefes ocupados en lo que inicialmente significó un esfuerzo enorme porque la situación no empeorara día tras día. Esto contribuyó a la creación de un imaginario por el cual los más antiguos miembros de la empresa tenían más derechos que los demás, por ser los que más habían invertido y se habían esforzado en el sostenimiento de la Empresa. Esto no se pone en duda. Esta gente hizo este esfuerzo y seguramente más. El problema es que esta manera de pensar fue dando paso a una racionalidad en la que antigüedad y la capacidad se fueron distanciando paulatinamente.

La obediencia devino así en un valor fundamental. Si la autoridad se constituye desde el valor de la antigüedad, ésta da lugar a la existencia de dos tipos de poblaciones: los que dirigen y los que obedecen. Se puede argumentar que esto se da en todas las organizaciones, pero aquí lo que se señala es algo distinto. En las organizaciones en las que el principio de autoridad posee un buen funcionamiento, los líderes trabajan para generar la confianza suficiente para que las personas puedan señalar posibles errores y compartir sus ideas. En la Fábrica se había llegado al punto de que el error, aunque fuera percibido, no era anunciado, para evitar tener que confrontar con quienes detentaban la autoridad. Hay que pensar que si el líder histórico, en plena crisis se tomó dos años, y finalmente no estuvo dispuesto a averiguar qué ocurría, el resto del sistema de liderazgo no haría nada distinto. La pregunta es: ¿cómo se las arregla la gente para seguir así día a día? Pues sobre la base de la negación y la confianza (aunque parezca paradójico). Se niegan los errores como forma de vida, y esto es posible porque en el límite sé que puedo confiar en la responsabilidad y esfuerzo que voy a encontrar en mis colegas. De esta manera se genera una curiosa red de contención, que toma la forma 'nadie se mete con nadie', y cuando surgen los problemas algo del orden de la colaboración permite salvar la situación. Esto fue posible durante algún tiempo, pero como es lógico, el deterioro al que se expone al sistema mediante esta estrategia es importante y llega un momento en el que simplemente, comienza a colapsar. Esto me recuerda la célebre frase de Elliot Jaques (2000), cuando afirma que el techo de las organizaciones se encuentra en el límite de la capacidad de su ejecutivo principal.

El individualismo será el valor determinante. Cada líder busca salir adelante de la mejor manera posible y a como dé lugar. El líder histórico hizo de esto su principal baluarte. Su gran capacidad le sirvió para implementar diversas alternativas a lo largo de varios años. Esto generó una auto-imagen basada en la omnipotencia. Esa omnipotencia se retroalimenta positivamente, y por otro lado, da mayor poder al mito del líder salvador, el que todo lo puede. Una cuestión a destacar en las organizaciones lo constituye el hecho de que el individualismo extremo también termina conspirando contra la aplicación de las normas, debido a que más tarde o más temprano la complejidad en aumento de la organización y la finitud de posibilidades subjetivas que se pueden generar individualmente, lleva a que las normas sean un obstáculo. Por otra parte, cuando una población observa que día tras día se cometen los mismos errores, a lo que se suma la certeza de con el paso del tiempo seguirán presentes, el mensaje que se transmite es el de la vulnerabilidad de una norma elemental: trabajar bien.

De este modo desaparecen las posibilidades de una planificación, puesto que, ¿para qué planificar si cada uno busca caminos y toma decisiones en forma individual? Es así que la dimensión de la Estrategia presentaba debilidades vinculadas a una incertidumbre sobre la planificación y a los problemas generados por la comunicación de los proyectos, razones que provocan que el futuro de la Fábrica sea dudoso para todos.

Las prácticas y los valores mencionados -tendientes a contribuir con el aislamiento individualista- gravitaban en las relaciones inter-áreas. Las debilidades de la dimensión de la Estructura demuestra las dificultades para mantener el respeto entre las áreas y evidencia además, las diferentes formas de representación propias de cada realidad. Como las agendas estaban más orientadas a la confrontación que a la colaboración surgía la lógica del contrario; provocando serias, extensas y nunca resueltas discusiones por el cumplimiento de tal o cual proceso o norma. Estos aspectos pendían de un sistema de liderazgo que no reflexionaba en forma compartida, es decir, no planificaba teniendo en cuenta lo que los distintos actores tenían para aportar. Por lo tanto se generaban altos montos de incertidumbre ante cualquier cuestión importante, porque no se informaba ya que la información debía ser obstaculizada para que la mayoría desconociera los errores. Esto fue

dando paso a la destrucción de la confianza. Todas estas cuestiones fueron claramente definidas en el diagnóstico.

La metodología de Trabajo en Célula fue elegida estratégicamente para contribuir al logro de un cambio; cambio que debía comenzar por lo más álgido, por las prácticas y valores de los líderes, para que ellos habilitaran un proceso de reestructuración de las condiciones de subjetivación y de vinculación. En mi tarea cotidiana como analista me vi enfrentado permanentemente con la necesidad de colaborar en la gestión del cambio organizacional. Para ello recurrí a algunas formulaciones teóricas de Leonardo Schvarstein, entre las que destaco la siguiente: "si quiero cambiar las conductas, debo modificar los operadores que las generan recursivamente. Se trata entonces de identificar dichos operadores para cada cambio propuesto" (Schvarstein, 1998:279). Sobre esta base, los cambios demandaban la decisión de someter al sistema a determinadas perturbaciones eficaces. De allí la importancia de lograr establecer los operadores constantes. "Las irritaciones (o perturbaciones), en este sentido, siempre están referidas (y orientadas) a las estructuras y, en el terreno de los acontecimientos de sentido, orientadas hacia las posibles expectativas que son las que ya llevan impreso un sentido de valoración: sólo a partir de allí se puede obtener información" (Luhmann, 1995:104).

Si consideramos ahora la información que recibieron los sistemas a que estamos haciendo referencia, podremos notar que los operadores constantes a los cuales fueron sometidos estaban caracterizados por la generación de incertidumbre: respeto a la autoridad por su antigüedad, y no porque ayudaran a resolver los problemas; obediencia por el obedecer mismo, y no porque contribuyera a una mejora en el trabajo; tendencia a un individualismo a ultranza; constituyeron el tipo de operadores que en forma recursiva otorgaron su base estructural a la Fábrica.

El cambio entonces, dependía de la adecuada elección de los operadores básicos que permitirían, en forma recursiva y obedeciendo a un plan sistemático a largo plazo, perturbar las bases estructurales del sistema organizacional, conmocionar las producciones y prácticas culturales, modificando en lo sustancial el esquema de valores hegemónico durante muchos años. Al analizar las funciones del Facilitador (líder de la Célula), se observa que el cumplimiento de las metas (de acuerdo al marco establecido) era fundamental. Con una fuerte orientación hacia el control de los procesos, la planificación conjunta, la mejora continua y la capacitación del personal, el Facilitador debía construir un perfil que fuera prácticamente contrario al tradicional. Por supuesto que la tarea no era sencilla, pero la decisión de perturbar el sistema contó inicialmente con las expectativas positivas del personal, debido a que los líderes se habían sincerado y al tomar conocimiento del informe de los resultados del diagnóstico, habían asumido sus fallas y el desafío por venir.

Un aporte fundamental, lo constituyó el inicio de un plan de profesionalización del sistema de liderazgo. Se trabajó en la definición de las competencias requeridas por cada Gerente, Jefe y Facilitador, y se avanzó con energía en su capacitación y en la incorporación de nuevos agentes. En esa incorporación no se tuvo en cuenta la edad, es decir, por primera vez en la historia de la Fábrica ingresaron a puestos de conducción personas menores a aquellos que iban a dirigir. Esto fue derribando los valores asignados a la antigüedad y a la trayectoria como las únicas formas de llegar a ser un Jefe.

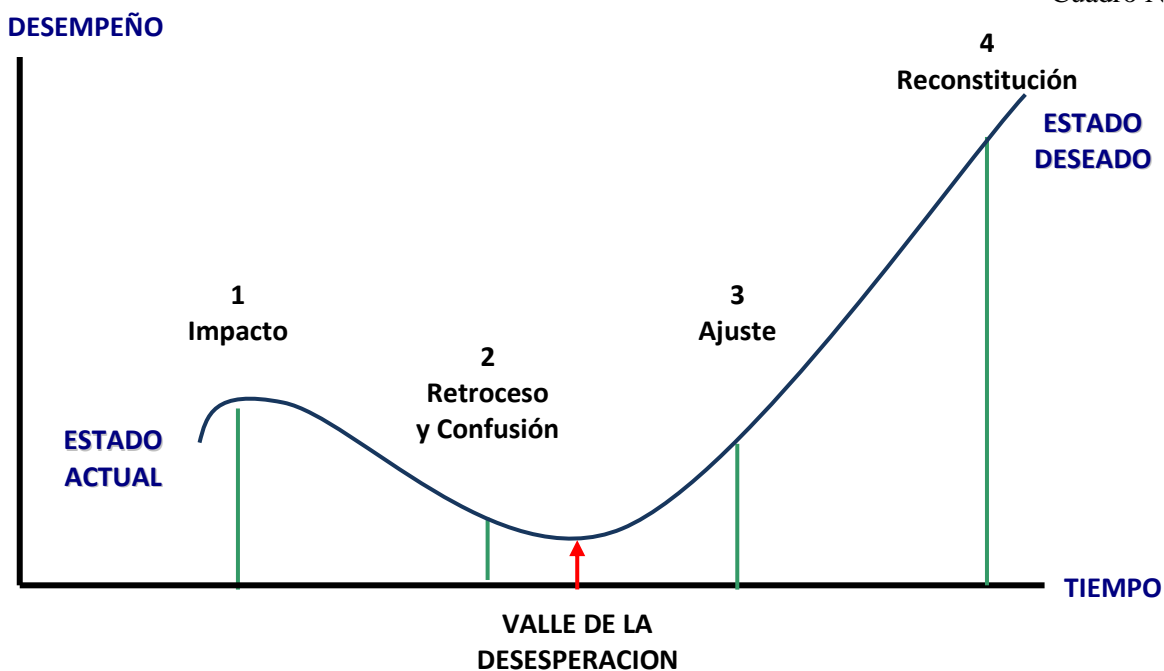
A lo largo de la implementación de estos trabajos se manifestaron conductas de resistencia y desconfianza por parte de un sector de los empleados; lo que requirió de un análisis junto al Equipo Gerencial. Las resistencias debían ser pensadas en el marco de toda una historia. Se criticaba el anterior estado de situación, pero la mayoría había aprendido (se había adaptado) a vivir (sobrevivir) en este contexto interno. Esto se explica porque aun en situaciones negativas, somos capaces de construir ciertas zonas de confort. El cambio que se estaba gestionando sacaba a todos de esa zona, lo que implicaba -paradojalmente- una cierta descontentación. El cambio concebido a largo plazo generó tensiones en las subjetividades de los miembros de la organización. La puesta en marcha hacia un futuro que se anunciaba promisorio, era en rigor, incierto (nuevamente la confianza). La exposición que genera esta vivencia tiende a producir comportamientos duales en los que por momentos se avanza, pero en el que por momentos se vacila.

Estas instancias son fundamentales ya que cualquier experiencia de cambio obliga, a quienes lideran, a trabajar en una tensión que se establece entre "cambio y orden". Cambiar implica desde un cierto punto de vista desordenar lo dado. Pero, ¿cómo se trabaja en desorden? Toda experiencia de

cambio implica la necesidad de un plan que sea debidamente anunciado para garantizar que los miembros de la organización tomarán conocimiento de qué es lo que se va a desordenar, cuándo y por qué. Jugando con las palabras, es liderar un “proceso de desorden ordenado”, el que gravita a nivel subjetivo en la posibilidad de “otorgar sentido” a eventos que ocurrirán, aun cuando siempre estará acompañado por un cierto monto de incertidumbre.

Con el Equipo Gerencial se trabajó sobre un modelo de gestión del cambio basado en los aportes de Joel Parker, el que se representa en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 31



Este modelo posee la virtud de permitirnos observar qué estará ocurriendo en la relación “Desempeño / Tiempo” y el impacto que ésta producirá en los miembros de la organización.

Partimos de la base de que existe un Estado Actual a ser cambiado. Esto origina un proceso que, en el mejor de los casos -puesto que no hay garantía de éxito-, está constituido por cuatro instancias:

- 1- Impacto. El comienzo de un Plan tendiente al cambio genera un “Impacto”. ¿De qué se compone este impacto? Pues todo cambio -aún el uno deseado- requiere del abandono de ciertas zonas de seguridad. El cambio de una norma de trabajo, de un turno, nuevos compañeros, nuevos Jefes, nueva tecnología, nos saca del campo conocido y nos sumerge en un territorio que va de lo parcial a lo totalmente desconocido. En un escenario como éste se reeditan los temores básicos consistentes en dos miedos constitutivos de la subjetividad: el “miedo a la pérdida” y el “miedo al ataque”, generadores de dos posiciones básicas, la “depresiva y la paranoide”. Cada sujeto posee distintos umbrales de tolerancia a estas tensiones, las cuales están mediadas entre otras cuestiones por: el nivel de convencimiento o desacuerdo que tenga sobre el cambio anunciado, su comprensión o incomprensión del mismo, si se ve a sí mismo con un mejor o peor futuro, sumadas a otras vivencias que lo disponen en forma positiva o negativa. Esto quiere decir que cada sujeto tiene un “tiempo distinto” al de sus compañeros para la asimilación y adaptación a un cambio (o no). Esto implica un serio inconveniente desde el punto de vista de la productividad, ya que si los sujetos irán cambiando en distintos tiempos, los niveles de eficiencia fluctuarán. De allí que es imprescindible la acción del líder. De su comprensión de esta cuestión dependen las bases que se propicien para el cambio.
- 2- Retroceso y Confusión. El cambio genera la inmediata pérdida de capacidad de experto de buena parte de la población. Hasta hoy hemos sabido cómo se hacen las cosas, pero basta con que cambie el sistema de valores para que la toma de decisiones se reconfigure; basta que cambie una norma operativa para que se presenten dudas; basta que cambiemos la tecnología para que nos

sintamos desconcertados. Todo aquel que haya ido pasando por los cambios en los entornos de los sistemas operativos de las PC, sabe que cada nueva versión implica un “tiempo de adaptación para tener un buen desempeño”. Hasta que no aprendemos la lógica del nuevo entorno, puede que incluso nuestro accionar se lentifique. La pérdida de capacidad de experto conduce a un menor desempeño. Esto genera incertidumbre y sigue la misma lógica expresada en el momento del Impacto. En este momento suele plantearse que el estado anterior era mejor al actual y que el cambio no está funcionando; lo que origina la necesidad de que los líderes brinden su apoyo y orientación a los sujetos. El tema más discutido gira en torno al sentido y este se relaciona con la identidad. La pérdida de sentido implica una afrenta a la propia identidad y dependiendo de las condiciones subjetivas de cada uno, los niveles de padecimiento pueden ser importantes. Llevando estas vivencias a un extremo y dramatizando esta situación, es que se acuñó la frase “Valle de la Desesperación”, para poder expresarla.

La capacitación del sistema de liderazgo es vital a los fines de que puedan alcanzar una comprensión cabal del nivel de complejidad implicada en el proceso que les toca administrar. El Cuadro N° 30 grafica claramente que el retroceso y la confusión se registra a nivel del “desempeño”, pero en la medida en que el “tiempo” sigue transcurriendo. He podido observar cómo el Valle de la Desesperación siempre llega relacionado con el desempeño. Y también he observado cómo, cuando los líderes comprenden de qué se trata, planifican aportando tiempo para que las personas puedan aprender las nuevas tecnologías y comenzar el próximo paso del Ajuste. Mas cuando los líderes quieren apurar ese proceso sin otorgarle el tiempo suficiente, la perturbación se vuelve más severa. Esto implica (lo desarrollaré en el Capítulo N° 5) que el sistema de liderazgo tiene la posibilidad de construir el tiempo, o más precisamente, influye en la generación de condiciones de estructuración temporal para el desempeño de las personas.

- 3- Ajuste. En la medida que se va aprendiendo todo lo que el cambio significa, se reconstruye el poder de experto y comienza con la etapa de ajuste. Gradualmente los sujetos comienzan a comprender cómo se hace, para qué sirve, y hacia dónde nos lleva este cambio. Este es el momento en que las ansiedades se reducen; en que los líderes deben brindar un importante caudal de información sobre los resultados que se van alcanzando para poder generar una retroalimentación positiva.
- 4- Reconstitución. La capacidad de experto se recobra, los equipos se estabilizan y la confianza sobre qué se es capaz de realizar, más todo aquello que moviliza el cambio, crece.

Esto permite la llegada a lo que se denomina “Estado Deseado”. ¿Deseado por quién?, es la pregunta. Pues por los líderes. Cierto es que ningún Plan se concreta tal cual se lo concibe, y por esta razón tampoco será posible alcanzar la satisfacción plena del deseo. Pero la cuestión aquí es que el arribo tiene que permitir llegar un lugar mejor al anterior.

Los conflictos que aquejaron a la organización se extendieron por cuatro años sin vías de solución ninguna. La situación solo pudo comenzar a revertirse cuando el sistema de liderazgo generó, en primer lugar, un cambio profundo hacia su interior, lo que habilitó condiciones de estructuración distintas a las preexistentes. La Fábrica era un tipo de organización ejecutiva, que en la medida que fue perdiendo capacidad productiva, buscó en los aspectos ceremoniales una forma de subsistencia. El Gerente de Planta histórico no pudo sostener ese lugar. El nuevo Gerente de Planta pudo hacerlo por el hecho de que demostró capacidad para reorientar las prácticas y comenzar a producir con mayor eficiencia. Recuérdese que tras muchos años de no cumplir los objetivos, en el primer año de gestión del nuevo Gerente de Planta, los objetivos se cumplieron. Esto refuerza lo que vengo trabajando: en las organizaciones ejecutivas, los aspectos ceremoniales existen, son valiosos (de hecho el nuevo Gerente se valió del Mito Institucional “somos una familia), pero están en un segundo orden de importancia.

## CAPÍTULO 4

### Comunicación

---

A lo largo de la tesis, he ido trabajando construcciones sociales que mediatizan la puesta en escena de un orden simbólico, del liderazgo. He abordado la toma de decisión, la confianza, la cultura, los valores y el cambio. Llega el momento de poner el acento en la relación existente entre el liderazgo, las acciones de los líderes y la comunicación que estos llevan adelante.

En esta puesta en escena de un orden simbólico, el líder -quien tiene el rol de la materialización de ese orden simbólico- genera acciones tendientes a la gestión de una organización; acciones que están estructuralmente conformadas y que a la vez integran las estructuras. “Es decir, cuando se reproduce la acción, se reproducen también los contextos donde transcurre la vida social. Las acciones desplegadas por los agentes tienen un doble carácter, son tanto constituidas como constituyentes de los procesos sociales e históricos” (Luhmann, 1995:62).

Ahora bien, este planteo señala una cuestión vital a las organizaciones: las acciones se concretan en una dimensión temporal. Una acción transcurre, y en su transcurrir, pasado, presente y futuro se constituyen. Destacamos que, toda acción lleva en sí la marca de su finalización. Si esto efectivamente acontece, el carácter constituyente que la acción posee en los procesos sociales e históricos requiere que algo del orden de la continuidad sea previsto. “Cuando una acción llega a su fin, debe haber alguien que pueda continuarla y retomarla, alguien que pueda llevar consigo la carga de la acción un rato y luego restituir las posibilidades de conexión” (Luhmann, 2005:109). Aunque no es el único rol que debe desempeñar, el líder está conminado al logro del este objetivo. Si se considera además que toda acción tiene una lógica propia, constituida por la racionalidad que le ha dado origen y los intereses propios de cada sujeto, el enlace de las acciones al interior de una organización alcanza aquí su máximo nivel de complejidad. Todos observamos y somos partícipes, cotidianamente, de las acciones que se llevan adelante en las organizaciones, las cuales mantienen entre sí tanto relaciones de solidaridad como de oposición. El liderazgo deberá -entre otras funciones- construir enlaces que permitan equilibrios en el sistema, es decir, trabajar para una reducción de la complejidad a nivel de los vínculos. El término “enlace”, al que acabamos de hacer referencia, es de fundamental importancia para seguir adelante con nuestras reflexiones. Las acciones deben poder enlazarse unas con otras, o unas contra otras -la dualidad implícita en esta relación no puede eliminarse-. Esta capacidad de enlace sólo es posible mediante la comunicación. Veremos inmediatamente que la comunicación constituye más que un enlace, pero esta última función será vital ya que, de no existir, el sistema no podría configurarse. De esta manera, si toda acción contiene en sí su propia finalización, de no existir algo que permita enlazar una a la otra, el sistema no tendría lugar. La otra posibilidad que se nos ofrece es la anarquía; toda vez que la comunicación no logra sus objetivos centrales, se produce un aumento de la complejidad que lleva al distanciamiento de los componentes del sistema y el inicio de maniobras de supervivencia individuales. Esto significa que sin la comunicación no es posible el surgimiento de nuevas acciones, de lo que se concluye que: “la acción se constituye por medio de la comunicación y de la atribución de una reducción de complejidad, como autosimplificación indispensable del sistema” (Luhmann, 1995:140).

Retomando entonces nuestra afirmación sobre el modo en que las estructuras son integradas por medio de la acción y el modo en que la acción se conforma estructuralmente, propongo redimensionar el concepto a partir de la siguiente formulación: el Proceso que constituye lo social, implica estructuras determinadas por procesos comunicacionales, y la comunicación a su vez, se constituye recursivamente por las estructuras de esas mismas sociedades. Luego, dicho proceso comunicacional acontece bajo la forma de acciones entre actores, convirtiéndose en su expresión material. Esta última afirmación es necesaria para poder deslindar la comunicación del acto comunicacional. Desde una perspectiva dramática, lo que podemos observar cuando dos personas se comunican son los actos comunicacionales, no la comunicación. Esto es así por el simple hecho de que -por ejemplo- puedo ignorar la intención dibujada en la sonrisa de uno de ellos e incluso la amabilidad manifiesta del otro. Puede que uno se encuentre dándole la razón al otro, aunque no haya prestado demasiada atención a la información que brindada por su interlocutor; o bien, que le de la razón, no porque esté de acuerdo, ni siquiera porque lo esté comprendiendo, tal vez simplemente lo que desea es

seducir a la otra persona. Luhmann plantea la comunicación “como unidad de información, acto de comunicar y acto de entender, entonces la comunicación se realiza cuando y hasta donde se genera la comprensión” (Luhmann, 1995:148). El punto que me interesa y en el que me detendré en función de mi trabajo vinculado al liderazgo, es que la comunicación implica tres imposibilidades que complejizan a las organizaciones; al tiempo que una de las pocas formas efectivas para que en una organización sean atendidas estas imposibilidades, es precisamente la comprensión que el sistema de liderazgo obtenga de las mismas. Para el abordaje de esta cuestión, retomo los dos casos sobre los que venimos trabajando. Analizaré el material recogido en las experiencias, a la luz de las conceptualizaciones que Luhmann y Schvarstein, producen sobre este tema.

Luhmann plantea que existen tres imposibilidades en la comunicación, y que cada una de ellas posee un medio que contribuye a su atención (se denomina medios a los logros evolutivos que arrancan en estos puntos de ruptura de la comunicación y sirven funcionalmente para transformar lo improbable en probable). A continuación presento un cuadro con la conceptualización desarrollada por el autor (Luhmann, 1995:157).

Cuadro N° 32

<b>Improbabilidades de la Comunicación</b>	<b>Medios de Transformación en Posibilidad</b>
<u>Comprensión:</u> El sentido sólo puede ser entendido en su relación con el contexto y como contexto funge primero lo que para cada quien presenta su propio campo de percepción y su propia memoria.	El medio que intensifica la comprensión de la comunicación más allá de lo perceptible es <b>el lenguaje</b> . El lenguaje es un medio que se caracteriza por el uso de signos; utiliza signos acústicos y ópticos referentes al sentido.
<u>Accesibilidad:</u> Es improbable que la comunicación llegue a más personas de las presentes en una situación concreta; y esa improbabilidad crece cuando se requiere además que la comunicación se transmita sin cambios. El problema se encuentra en la extensión espacial y temporal.	Con base en el lenguaje se han podido desarrollar los medios de comunicación, es decir, escritura, impresión y telecomunicaciones. Estos medio se basan en una descomposición, en una recombinación incongruente de unidades lingüísticas que no puede disolverse más. Así se logra una expansión inmensa de la amplitud del proceso comunicacional que reaccúa, a su vez, sobre lo que se comprueba como contenido de comunicación. Los medios de comunicación seleccionan mediante su propia técnica, crean sus propias posibilidades de conservación, comparación y mejoramiento, las cuales, no obstante, sólo pueden ser utilizadas con base en estandarizaciones
<u>El éxito:</u> Incluso cuando una comunicación es comprendida por quien es alcanzado por ella, no será del todo seguro que se le acepte y se le tome en cuenta. Al contrario, cada palabra pronunciada provoca su contrasentido.	El medio que contribuye a paliar la imposibilidad del éxito en la comunicación, son los <b>medios de comunicación simbólicamente generalizados</b> . Denominaremos “simbólicamente generalizados” a aquellos medios que utilizan generalizaciones para simbolizar la relación entre selección y motivación, es decir, para representarla como una unidad. Ejemplos importantes son: verdad, amor, propiedad/dinero, poder/derecho; hasta cierto punto también la fe religiosa, arte y actualmente, quizás, “valores básicos” civilizatoriamente estandarizados

Leonardo Schvarstein, desde un punto de vista semiótico, retoma las improbabilidades de la comunicación enunciadas por Luhmann y plantea que la semiótica, como “ciencia que estudia la vida de los signos en el seno de la vida social” -Saussure-, se organiza en tres campos:

1. La semántica, que se ocupa de los signos en relación con los objetos designados, abordando el significado de los significantes.
2. La sintaxis, que estudia las relaciones de los signos entre sí, con independencia de lo que ellos designan o significan.
3. La pragmática, que indaga los signos en relación con los sujetos que los utilizan.

Cruzando estas dos referencias, podemos decir que [...] se enfrentan a tres improbabilidades: semántica, sintáctica y pragmática (Schvarstein, 1998:254).

Propongo un nuevo cuadro que nos permite reunir la información volcada hasta aquí.

Cuadro N° 33

<b>Improbabilidades</b>		
<b>De la Comunicación</b>	<b>Semióticas</b>	<b>Medios de Transformación en Posibilidad</b>
Comprensión	Semántica	El lenguaje
Accesibilidad	Sintaxis	Medios de comunicación, es decir, escritura, impresión y telecomunicaciones (agrego Internet)
Éxito	Pragmática	Medios de comunicación simbólicamente generalizados

En el capítulo sobre la toma de decisiones, al referirme al caso de la Maternidad, señalé que quienes lideraban contribuyeron a generar cambios que postularon un aumento de la distancia entre el fin propuesto y la realidad. Esto implica que algo del orden de la comunicación, en lugar de acortar las distancias, las intensificó; en otras palabras, algo se interpuso entre el fin propuesto y la realidad. Analicemos esto a la luz de las improbabilidades citadas.

### **Caso: La Maternidad**

#### Improbabilidad en la comprensión (semántica)

Ya vimos que en la toma de decisión de la mudanza -generada desde el sistema político-, no se tuvo en consideración que esa decisión implicaba una intervención desde una racionalidad propia de lo político, y dejaba de lado la racionalidad técnica del servicio de salud y sus posibilidades concretas de trabajo. La sola comunicación de la decisión implicó la erosión del sistema porque los sujetos intervinientes no estaban en condiciones de adjudicarle sentido a esta decisión. No porque careciera de sentido brindar una salud de mayor calidad a la población, sino por el hecho de que no era explicable cómo, desde el Ejecutivo, “no se comprendía” la necesidad de establecer plazos diferenciales. Esta información sin posibilidad de adjudicación de sentido generó un aumento de los interrogantes y una mayor circulación de información en términos de suposiciones. Se percibe pues que, desde un comienzo, el sistema de liderazgo propuso una estrategia incongruente entre su objetivo y la modalidad prevista para su realización. Recordemos que la única información asertiva que se brindó fue que se mudaban y que se cambiaría el paradigma de atención en salud. Como ya vimos en los capítulos anteriores, todo lo demás (continuidad de los directores, de la unidad administrativa, espacios disponibles, etc.) cayó en el marco de las suposiciones que el personal iba realizando a partir de una interpretación de los signos que iban surgiendo en el contexto –retomaré este tema de la interpretación de los signos más adelante-. Dado que lo que se hizo fue comunicar la decisión política y luego liberar al propio sistema de salud a que diseñara los contenidos, es decir, a “diseñar algo que otro decidió y que nosotros no entendemos por qué lo decidió así”, queda clara la ausencia de un discurso que valide y permita la comprensión de lo que estaba ocurriendo.

#### Improbabilidad en la accesibilidad (sintáctica)

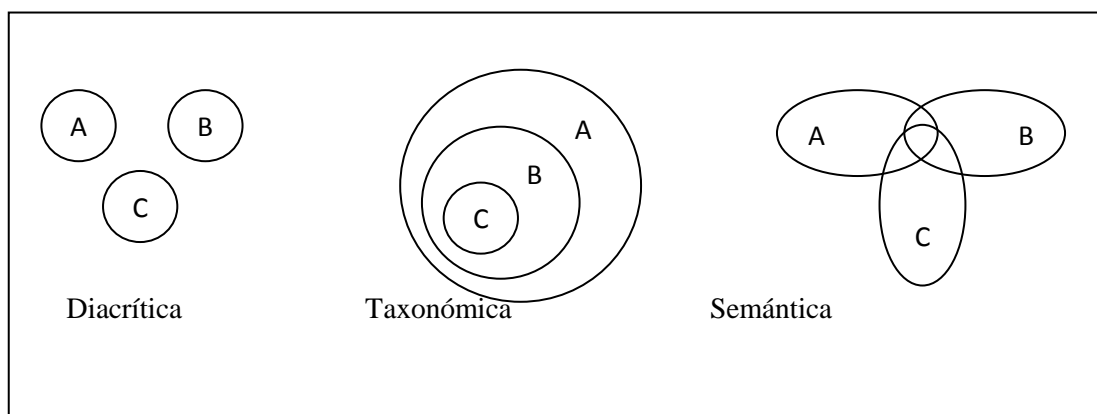
Otra cuestión a tener en cuenta radica en determinar a quiénes se les brindó la comunicación. La Dirección de la Maternidad quedó oficiando de intermediaria entre la información que llegaba desde el Ejecutivo o desde la Secretaría de Salud y los Jefes de Servicios y áreas administrativas. No se realizaron reuniones plenarias con el personal para comunicar la mudanza. En realidad, la no realización de estas reuniones guardaba una cierta lógica, puesto que los Directores no tenían

respuestas a la infinidad de preguntas que podían hacerles, preguntas que ellos mismos se hacían. De modo que el acceso a la información tenía lugar de manera indirecta, ya por medio de comentarios -sin mayores fundamentos- realizados por los Jefes de Servicio o por lo que llegaba informalmente a través de relaciones políticas o de amistad con otros actores del Municipio. Al no disponer de una comunicación homogénea, capaz de contribuir en la configuración de una unidad de sentido (y por tanto de significados), se promovió la generación de sistemas asintácticos. La falta de claridad en la comunicación originó diversidad de unidades de sentido al interior de los distintos subsistemas de la Maternidad, que fueron generadores de confrontaciones lideradas, como vimos, por los mismos Jefes de Servicio. Esto implicó una ruptura en la confianza necesaria, y una vuelta sobre sí mismos; se fue quebrando paulatinamente la sintaxis del sistema, y esto contribuyó a la generación de perturbaciones que llevaron a un estado de incertidumbre. De esta manera la relación perdió alineación entre los distintos subsistemas.

### Improbabilidad de éxito (pragmática)

Dado que los hechos “se desarrollan e implementan en el seno de un sistema de relaciones de poder, y que sus resultados están sujetos a interpretación por parte de quienes los evalúan en cuanto a su significado y eficacia” (Schvarstein, 1998:255), todo lo ocurrido devino en la no aceptación por parte de los miembros de la organización, del proyecto de la mudanza. Las resistencias ya abordadas en los capítulos anteriores, fueron aumentando con el tiempo. Un punto sobresaliente tuvo lugar cuando se comprendió que no entraban todos en el nuevo edificio, no porque mediara una comunicación formal en este sentido, sino porque una visita a la obra les permitió advertirlo. Esto no pudo ser atendido debidamente por los Directores de la Maternidad, porque la confianza en ellos ya se encontraba comprometida. La mayoría tenía muy buena opinión de los Directores en tanto personas y profesionales, pero lo cotidiano demostraba que su autoridad estaba en cuestión, y que no podían cumplir con la exigencia prototípica que he venido citando, “la de cuidar a sus equipos”. Por tanto, el liderazgo como un medio simbólicamente generalizado, contenedor en la práctica de las ansiedades que todo proceso de cambio lógicamente genera, no se constituyó en soporte, ni en garante del éxito del proyecto. Como el proyecto no brindaba la oportunidad de percibir su sentido, llegó a convertirse en un riesgo y la medida del éxito mudó de objeto. Lo que los miembros de la Maternidad comenzaron activamente a buscar, no era la mudanza, sino todo lo contrario. Por lo tanto el proyecto, para buena parte de la población, se instituyó en el logro de que la mudanza no tenga lugar. Fue allí donde surgieron ciertos liderazgos de resistencia. Es decir, el liderazgo como medio simbólicamente generalizado, estuvo al servicio del sostén de la organización tradicional (del tipo ceremonial) y no del proyecto hacia una nueva organización. Esto último es vital para el desarrollo de este proceso histórico, pues, si es cierto que el proceso que constituye lo social (en este caso una organización) implica estructuras constituidas por procesos comunicacionales, y que dicho proceso comunicacional, acontece bajo la forma de acciones de sus actores, que son su expresión material, las acciones de estos líderes a los que me estoy refiriendo, tendieron a la resistencia como forma de preservación de la identidad, tanto propia como de la Maternidad. En medio de una situación en la que la comunicación, ni permitía comprender, ni llegaba a todos, el Mito Institucional del Líder adquirió toda su energía, fortaleciendo el orden simbólico de lo ya instituido, es decir, la Maternidad de siempre (aún, con todas las críticas que estos mismos actores tenían sobre ella).

“Los elementos de un sistema pueden estar en relación lógica de exclusión, de inclusión o de intersección. Estas relaciones se denominan diacríticas, taxonómicas o semánticas según el siguiente esquema” (Schvarstein, 1995:141).



De por sí, la fragmentación disciplinar del sistema de salud significaba que la sintaxis del sistema se encontraba comprometida. Las relaciones históricas en el sistema de salud, eran semánticas (de intersección). Si bien este aspecto conspiraba contra el trabajo interdisciplinario y el diseño de estrategias compartidas, de todas formas, habilitaba un trabajo basado en un criterio de división de trabajo racional. Más tarde el problema se agudizó debido a las acciones adoptadas por el sistema de liderazgo. La modalidad en la toma de decisión, promotora de la caída en los niveles de confianza, se apoyó en una forma de gestión de la comunicación que produjo un impacto que llevó las relaciones de lo semántico a lo diacrítico (de exclusión). Esto aporta mayor claridad conceptual a los conflictos y resistencias suscitados entre las áreas de la Maternidad.

Se impone ahora retomar una cuestión más en este caso. He insistido en que la forma de comunicación llevada adelante por el sistema de liderazgo estructuró una forma de relación (diacrítica), responsable por el deterioro de todo el sistema organizacional. Y he afirmado que la única información asertiva que recibieron los miembros de la organización se basaba en el anuncio de la mudanza y del paradigma de atención en salud. Además mencioné, tenuemente, que todo lo demás (continuidad de los directores, de la unidad administrativa, espacios disponibles, etc.) cayó en el marco de las suposiciones que el personal iba realizando a partir de actos de interpretación de los signos que surgían del contexto. Debo entonces detenerme en este punto, formulando la siguiente una pregunta: ¿cómo se realiza esta interpretación de los signos? La pregunta adquiere relevancia para el resultado de mi investigación, instancia en la que señalaré la respuesta a este interrogante, porque a partir de ella podremos indicar dónde debería poner énfasis el sistema de liderazgo para gestionar la comunicación en un proyecto de cambio.

Siguiendo nuevamente a Schvarstein, transcribiré aquellos conceptos vinculados a las “Funciones - signo” de las organizaciones, y a los cuatro tipos de comunicaciones que en ellas se celebran: instrumental, mutativa, motivacional y simbólica. Schvarstein expone cuatro funciones signo y cuatro tipos de comunicación:

#### Funciones signo:

1. Las palabras, emitidas en forma oral o escrita.
2. Los objetos, incluyendo su sentido literal y metafórico.
3. Los comportamientos de las personas.
4. Los eventos, que aúnan espacio, tiempo, recursos, personajes y objetivo.

#### Tipos de comunicación:

1. Comunicación Instrumental: relativa a los procesos de creación de sentido.
2. Comunicación mutativa: necesaria para los procesos de cambio y renovación.
3. Comunicación motivacional: dirigida a asegurar la cooperación.
4. Comunicación simbólica: relativa a la institución y refuerzo del orden simbólico que la organización sustenta.

A partir de estos conceptos, que exhiben la modalidad de trabajo de un teórico como Schvarstein, quien gracias a su capacidad y a su talento para arribar a una síntesis de las combinaciones de conocimientos complejos, expone la siguiente matriz (Schvarstein, 1995:129), de la cual me valdré para continuar con mi análisis de la Maternidad.

Cuadro N° 35

	COMUNICACIÓN			
Funciones Signo	Instrumental	Mutativa	Motivacional	Simbólica
Palabras	+++	+++		
Objetos		+++	+++	+++
Comportamientos		+++	+++	
Eventos		+++		+++ (*)

(\* tengo una discrepancia en este punto, la cual desarrollaré más adelante)

Analizaremos ahora, con la información de que disponemos, la comunicación vinculada a las funciones – signo promovida por el Sistema de Liderazgo en la Maternidad.

### Comunicación Instrumental

En este tipo de comunicación, lo que cuenta son las palabras. Recordemos que no nos referimos aquí al significado literal de las palabras, sino al valor significativo de las mismas. Dos expresiones deben ser analizadas, por estar vinculadas a las dos únicas comunicaciones concretas que se brindaron:

1- La mudanza: este término parece de fácil interpretación si lo entendemos como el traspaso de un edificio a otro. Sin embargo, la ausencia de información sobre temas fundamentales –como ya fue planteado-, llevó a que “la mudanza” adquiriera un valor significativo, diverso, que se fue alejando del significado que los líderes pretendían darle. Era normal escuchar en las reuniones comentarios (teñidos de broma), del tipo:

- ¿Nos mudamos a un barrio rico o a un barrio pobre?
- Es la primera vez que me mudo y no sé donde va a estar mi pieza... ¿tendremos pieza?
- Mientras no me manden a la Villa...

El significado que este significativo fue adquiriendo, estaba atravesado por la incertidumbre, colocando al futuro como un factor de riesgo. Un tema también a considerar, lo constituye el hecho de que mientras todo esto ocurría, funcionarios del Municipio daban notas periodísticas en las que informaban a la comunidad estadísticas de cual iba a ser la capacidad de atención de la Maternidad y de todos los beneficios que significarían para la comunidad. Estos datos, objetivamente ciertos, eran resignificados negativamente por los miembros de la organización.

2- Familiar acompañante: esta expresión se vincula al cambio de modelo de atención en salud. La designación que recibe es la de “familiar acompañante”. Ya planteamos los cambios operativos registrados a nivel de la organización, los que afectaron el modelo y se generaron en el seno de un sistema de salud fragmentado disciplinariamente. Reflexionemos ahora sobre un punto interesante. El modelo sanatorial privado, en general, dispone de cuartos dobles con baño incluido para la mamá y su bebé/a. La compañía permanente de un familiar, forma parte de la lógica sanatorial. Durante las conversaciones sostenidas, cuando se tocaba este tema quedaba claro que el personal profesional de la organización aspiraba ese tipo de servicio para sus propias familias o amistades, e incluso era el que la mayoría había recibido al momento de ser madres o padres. No obstante, lo que se aceptaba como lógico para uno mismo (en la privada como suele escucharse), no recibía la misma consideración -al menos no de todos los involucrados-, para el caso de la Maternidad Pública. “Familiar acompañante” adquiriría así un valor significativo que dividía a los miembros de

la organización; para algunos significaba una evolución en el sistema de atención, para otros, una molestia, puesto que los empujaba a un tipo de práctica diferente y no deseada. En lugar de abordar esta problemática, los líderes de la organización solían reaccionar con enojo hacia quienes pensaban de esta manera, lo que generaba mayores conflictos.

Se puede concluir que la comunicación instrumental, por medio de la función – signo “palabras”, estuvo lejos de cooperar en la gestión del proyecto.

### Comunicación Mutativa

Como se muestra en el Cuadro N° 36, para este tipo de comunicación, todas las funciones – signo son relevantes. Como una forma de juego de oposiciones, y a los fines de mostrar las consecuencias estructurales que el liderazgo posee en una organización, planteo en el Cuadro N° 35 X, cual fue la comunicación que fue dando el Sistema de Liderazgo de la Maternidad, y por oposición, un camino alternativo que hubiese sido posible seguir. Aclaro que no digo que es “lo que se debería haber hecho”. Simplemente muestro una forma distinta, para demostrar las diferentes realidades que pueden estructurarse a partir de la intervención del sistema de liderazgo.

Cuadro N° 36

<b>Comunicación Mutativa</b>		
<b>Funciones - signo</b>	<b>Lo que ocurrió</b>	<b>Otra posibilidad</b>
Palabras	Las palabras claves “mudanza” y “familiar acompañante”, fueron adquiriendo un valor significativo negativo, en razón de que la falta de información no permitía dar sentido al futuro inmediato.	Llevar adelante una adecuada planificación del cambio, en el que las racionalidades tanto políticas como técnicas hubiesen sido tenidas en cuenta. Esto hubiese dado lugar a un tipo de relación taxonómica (de inclusión), en la cual se podría haber avanzado en la construcción de consensos. En este marco, las palabras mencionadas hubiesen tenido un valor significativo más cercano a lo que el proyecto de cambio requería. Sin dudas se hubiesen presentado oposiciones, ya que las mismas no pueden ser erráticas de un sistema social, pero seguramente hubiesen sido menores y con mayores posibilidades de ser gestionadas.
Objetos	La indefinición en la distribución del personal en el edificio (sujeta a una planificación inadecuada que no tuvo a la racionalidad técnica en cuenta como hubiese sido deseable) transformó el futuro espacio de trabajo en un objeto significado por relaciones de lucha para la obtención de “un espacio”. De esta manera lo que se presentaba como una mejora, significaba al mismo tiempo un factor de conflicto entre compañeros de trabajo.	La planificación realizada en función de las necesidades del aumento de servicios a la comunidad y las relaciones de inclusión de las racionalidades políticas y técnicas, deberían haber incluido un debate serio y definitorio sobre las posibilidades reales del espacio disponible en el edificio, y de esta manera comunicar en forma asertiva a los miembros de la organización, como se concretaría esta distribución; aun cuando hayan sido particularmente claros con aquellos que deberían localizarse en otros pisos del edificio (que no serían ninguno de los dos en los cuales estaría la mayoría). Seguramente se presentarían insatisfacciones y conflictos, pero es muy distinto atender un conflicto que tiene como base la certeza (fundada en la verdad), a tenerlo en la incertidumbre (atravesada por la mentira). Así, el espacio hubiese tenido una significación más conducente hacia las futuras potencialidades de trabajo.

Comportamientos	<p>Los miembros de la organización encontraron en el sistema de liderazgo un comportamiento basado en un anuncio y la puesta de una fecha para la mudanza. No se realizaron reuniones con todo el personal para hacer el lanzamiento; habiendo brindado especificaciones técnicas, no se les ofrecieron precisiones a la Dirección de la Maternidad sobre cómo serían las cosas en el futuro; el equipo técnico de la Secretaría no tenía claridades técnicas ni presupuestarias, etc.</p> <p>Todo esto llevó a que el comportamiento percibido por los miembros de la organización, fuera significado con dos calificativos que deterioraron más aún las relaciones. Algunos consideraban que estos eran comportamientos “autoritarios”, otros, que daban cuenta “que no sabían nada”. Este tipo de significación de los comportamientos del sistema de liderazgo, alejaba cada vez más a la gente de los líderes.</p>	<p>Luego de tener una planificación (político – técnica) consensuada, se debería haber instrumentado particularmente a los Directores de la Maternidad, con toda la información necesaria. Se debería haber realizado una reunión de lanzamiento del proyecto, que permitiera al personal tener claridad sobre lo que le estaría ocurriendo en el futuro. Se debería haber trabajado puntualmente con el personal que de alguna manera se sintiera perjudicado, a fines de ofrecer la debida contención. Se debería haber establecido un medio de comunicación formal para comunicar los avances del proyecto.</p> <p>De esta manera, el Sistema de Liderazgo hubiese construido sentido, contención y certezas. Más allá de los gustos o disgustos personales por el proyecto en sí, sus comportamientos hubiesen sido significados con un estilo más democrático y hubieran podido contar con la impresión de que sí sabían de qué se hablaba.</p>
Eventos	<p>Existió un único evento que pretendió ser motivador. Se organizaron (por turnos y por servicio) visitas a las obras que se estaban realizando en el edificio al que se mudarían. Esto fue muy bueno para muchas personas, pero el obstáculo se dio con aquellos que recorrían pisos que no ocuparían (por la falta de espacio). De hecho algunos se negaron a conocer el lugar.</p>	<p>En el ítem anterior cité una serie de reuniones. Estas mismas reuniones hubiesen constituido eventos que en forma significativa, habrían estimulado el cambio.</p>

La estructura organizacional constituida por el proceso comunicacional llevado adelante por el sistema de liderazgo determinó la obstaculización del necesario carácter mutativo que la comunicación debía poseer por tratarse de un proyecto de cambio en la Maternidad. Como consecuencia, se dio paso a una organización paranoigénica, con un sistema asintáctico y un estilo de relación en el que primó lo diacrítico

### Comunicación Motivacional

En este tipo de comunicación “importan los objetos y los comportamientos [...] no debe olvidarse que la motivación se relaciona con las necesidades. La satisfacción de dichas necesidades, y no las de la propia organización o las de los superiores, genera la voluntad de cooperación” (Schvarstein, 1995:131). Lo ya expresado en el cuadro anterior, respecto de las acciones que fueron realizadas en lo relativo a las funciones - signo “objetos y comportamientos”, dan el suficiente fundamento para comprender por qué, la comunicación no generó signos motivacionales. Considerar que los líderes son autoritarios o que no saben nada, no motiva a nadie. Es en este tipo de comunicación en el que pretendo detenerme particularmente, porque las funciones – signo, “palabras y eventos”, no son parte de la comunicación motivacional. Uno puede decir muchas cosas y ser muy sincero a la hora de decirlas, no obstante quien me escucha, no puede saber en realidad qué estoy pensando mientras digo lo que digo. De allí que las palabras tengan un escaso valor motivacional, ya que por más inspirado que pueda ser un discurso, serán los hechos concretos los que contarán a la hora de la satisfacción de las necesidades (base de la motivación). El discurso político está atravesado por esta tensión. Es frecuente observar cómo, mientras más habla un político, más dudas se van generando. Con los eventos ocurre algo similar, nadie sabe cuál es mi intención cuando invito a determinadas personas a una fiesta. Por el contrario, los objetos y los comportamientos, tienen consistencia material, no nos otorgan las mismas precisiones de un protocolo, pero existen concretamente, y dejan ver mucho del sentido que las cosas tienen.

Recuerdo una ocasión en la que trabajaba en una Gerencia de RRHH. Una mañana tuvo lugar la entrega de las medallas en reconocimiento por los 25 años de servicio al personal. Por la tarde se despidió a una de esas personas -que había sido distinguida en el acto-, porque se probó la sustracción de dinero. Todos lo sabíamos, él lo sabía, sin embargo el evento -por dar continuidad a una tradición y por la fecha elegida para el acontecimiento- se realizó igual. ¿Qué significó ese evento, ese día? Para algunos un acto de justicia, pues se despidió a alguien que había cometido un delito; para otros, significó una injusticia que esa persona haya sido convocada al acto, ya que no aceptaron compartir un reconocimiento con alguien rechazado moralmente; para otros fue injusto que la persona tuviera que pasar por esa situación; para otros fue injusto que se lo echara (como dijo alguien... “con todo lo que se roba en este país...”). Y así podría continuar. En rigor, la cuestión queda abierta.

### Comunicación Simbólica

Aquí debo manifestar una discrepancia con Schvarstein cuando plantea lo siguiente: “Para la comunicación simbólica sirven especialmente los objetos y los eventos, los primeros porque mienten con menos frecuencia, los segundos porque su carácter deliberado, en principio, los libra de sospecha” (Schvarstein, 1995:131). Presto acuerdo con el primer fundamento. Como ejemplo de mi acuerdo, valga lo trabajado sobre la Maternidad. Por más que se diga que todos se mudarían juntos, cuando el personal vio los planos y más tarde recorrió el edificio nuevo, era innegable que no entrarían todos. Luego, no acuerdo con el planteo de que los eventos, por ser deliberados, queden fuera de sospecha. Por lo contrario, cuanto más deliberado es algo, mayores son las posibilidades de que sea contrario, distinto. En el caso que nos ocupa, la función – signo objeto, representada en el ejemplo por el espacio físico, adquirió variadas significaciones. Para algunos era un excelente lugar de trabajo en el que podrían mejorar su desempeño, para otros era el significante de la exclusión.

Es evidente que la modalidad comunicacional llevada adelante por el sistema de liderazgo alejó a la Maternidad de la posibilidad de concretar una mudanza (un cambio en la organización) de manera eficiente. Los aspectos ceremoniales de la Maternidad fueron los que sobresalieron. Ante la imposibilidad de contar con una comunicación que les aportara sentido, la población recurrió a sus líderes. Pero como hemos visto, no para poder viabilizar el cambio, sino para no hacerlo. El Mito Institucional del Líder, en tanto medio simbólicamente generalizado, aportó al desarrollo de buena parte de la resistencia. Suele perderse de vista que en la resistencia surge la identidad. En tanto resisto, al menos soy eso, un miembro de la resistencia.

Antes de pasar al siguiente Caso, creo que estoy en condiciones de reformular un concepto anteriormente propuesto y que nos permite relevar el valor estructurante del liderazgo vinculado a la comunicación: “El Proceso que constituye una organización social, implica estructuras constituidas por procesos comunicacionales, los cuales reciben la influencia de los tipos de comunicación que aplican (consciente o inconscientemente) los líderes. A su vez, las posibilidades de selección de estos líderes están constituidas, recursivamente, por las estructuras del propio sistema organizacional. Dicho proceso comunicacional acontece bajo la forma de acciones entre sus actores, que son su expresión material.”

### **Caso: La Fábrica**

Usando un dispositivo de análisis similar, revisaremos ahora la experiencia en la Fábrica. Recordemos que esta experiencia está jalonada por:

1. Un extenso período de indefinición del Líder principal para establecer un diagnóstico, a lo largo del cual estallaron serios conflictos.
2. Cambios en el sistema de liderazgo (fundamentalmente del Gte. de la Planta y el Gte. de RRHH), y comienzo de un trabajo diagnóstico.
3. Diseño de un Plan de Trabajo e implementación del mismo.

En función de estas instancias, realizaré un análisis en dos tiempos. En primer lugar lo ocurrido en el ítem “1” (denominado a. Indefinición del Líder Principal y estallido de los conflictos y b. Cambio en el Sistema de Liderazgo -diagnóstico e implementación de un plan), y posteriormente de lo ocurrido en “2 y 3”.

## Improbabilidad en la comprensión (semántica)

### a. Indefinición del Líder Principal y estallido de los conflictos

Hemos visto que el estilo autoritario de este líder, poco propenso a la consulta y al trabajo en equipo, influyó en la estructuración de una modalidad vincular absolutamente dependiente del líder. A los fines de hacer justicia a esta persona, quisiera incorporar al análisis un factor no tenido en cuenta hasta aquí y que permitió reforzar el comportamiento del Gerente de Planta. El grupo empresario que durante décadas había sido el propietario de la Fábrica, había dejado caer la Empresa. Años de desinversión y políticas laborales negativas, sumieron a la Fábrica en una situación poco sostenible. Cuando tienen lugar este tipo de situaciones, he observado que surgen dos reacciones típicas en los líderes:

1. El líder centraliza todas las decisiones y no recurre a su equipo gerencial. Esto que no parece lógico, no obstante tiene una lógica muy interesante. Dejando de lado el estereotipo que identifica equivocadamente al líder autoritario con una mala persona -sin negar que esto pueda darse-, las posturas autoritarias muchas veces están acompañadas de un paternalismo exacerbado. Es decir, el tipo de vínculo que establece el líder está marcado por el de un padre autoritario, que como todo padre tiene el deber de asistir a sus hijos y, como si esto fuera poco, se considera el único que sabe qué es lo que le conviene a cada quien. Esta posición subjetiva implica, para quien la lleva adelante, un esfuerzo muy importante desde el punto de vista de la economía psíquica. En el caso de la Fábrica, el material que me aportaron las investigaciones realizadas, me permiten pensar en este tipo de líder. El problema se presentó porque el sistema ganó en complejidad, el líder se aisló cada vez más del resto de los miembros de la organización y perdió la capacidad necesaria para dar cuenta de la gestión. Para expresarlo desde otro punto de vista, no contaba con la posibilidad de poder explicar qué estaba ocurriendo, porque él mismo era incapaz de comprenderlo. Así, en un proceso que duró varios años, el líder pasó de ser aquel capaz de dar cuenta de todo -de explicarlo todo-, a no poder hacerlo -pérdida de su capacidad explicativa-. Otros miembros del sistema de liderazgo intentaron analizar lo que estaba ocurriendo porque era urgente salvar la imposibilidad de comprensión que existía. La pérdida de confianza en la capacidad del Líder principal iba de la mano de una evidente tensión en los discursos. Por un lado, la discursividad de un líder que día a día impartía determinadas consignas de trabajo, por el otro, un discurso de oposición a esta modalidad de consignas que intentaban indicar cómo debían resolverse las cosas. Este segundo discurso se fundaba en una pérdida de sentido de la razón organizacional. La consulta a un externo estaba sin dudas atravesada por la evidencia de que el líder se había quedado sin palabras al tiempo que los miembros del sistema de liderazgo necesitaban desarrollar un nuevo lenguaje que permitiera introducir mejoras.

2. El segundo tipo de reacción que puede observarse es la de un líder que, en medio de las indefiniciones, convoca al equipo gerencial para diseñar una estrategia conjunta. Esta es la estrategia seguida de alguna manera por el nuevo Gerente de Planta que reemplazó al líder histórico.

### b. Cambio en el Sistema de Liderazgo - diagnóstico e implementación de un plan

Luhmann propone que el medio de transformación en posibilidad, de la improbabilidad de la comprensión, está dado por el lenguaje. Este fue un recurso que comenzó a ser utilizado por el sistema de liderazgo. Me detengo un momento en la necesidad de una aclaración. Es obvio que en el momento anterior, con el líder histórico, existía un lenguaje; y es obvio que sin la presencia del lenguaje las sociedades humanas no son viables; pero el punto radica en que el estilo del líder histórico generaba una pauperización de los recursos lingüísticos, del diálogo, del establecimiento de una semántica beneficiosa para la organización. Luego de esta aclaración, quiero dejar indicado que, sobre la base de lo ya informado, es evidente que hubo un cambio en la modalidad de la comunicación. Entre las primeras acciones del nuevo Gte. de Planta estuvo la construcción de un diálogo con su equipo de gerentes. Este diálogo estuvo signado por el reconocimiento de que las cosas no estaban bien, y que era necesario contar con diagnóstico. Por tanto una nueva discursividad se comenzó a erigir alrededor de la necesidad de comprender, para mejorar.

## Improbabilidad en la accesibilidad (sintáctica)

### a. Indefinición del Líder Principal y estallido de los conflictos

La accesibilidad de la comunicación sencillamente no estaba en la consideración del Líder histórico. Se podría argumentar que en tanto hacía llegar directivas (bajar línea como decía uno de los gerentes), todo el mundo tenía acceso, al menos, a las directivas. Bueno, no se trata de esto. La accesibilidad se vincula, no con la bajada de estas líneas directrices, sino con una modalidad de distribución de la información que permita a los miembros de la organización construir sentido. ¿Por qué hacemos esto, por qué lo otro? ¿Por qué no hacemos esto? ¿Por qué hay que esperar? ¿Por qué justo ahora? He podido apreciar que los líderes autoritarios, muchas veces, tienen la extraña idea de que las personas no necesitan que les sean comunicadas las razones de tal o cual decisión, ya que pueden deducirlo. Si hace veinte años que hace lo mismo, ¿cómo no va a entender por qué se hace así? Pues bueno, hay gente que durante veinte años lleva adelante una rutina, pero carece de todo tipo de visión sistémica de los procesos, y por tanto no conoce los fundamentos de su tarea. Lo notable es que es posible que lo haga bien, sin embargo, cuando un problema se presenta está imposibilitado para tomar una decisión, y necesita el auxilio del Jefe Salvador. La autonomía depende de la comprensión de los procesos laborales en los que se está inserto. Lo contrario de la autonomía es la dependencia, y eso es precisamente lo que se logra cuando los miembros de una organización no tienen acceso a la información que les permita ganar en comprensión. Sin dudas esta es una tarea de por sí muy difícil, puesto que la comprensión no depende solamente de disponer de información. Se requiere mínimamente disponer de la capacidad y formación necesaria. Pero la capacidad y la formación no fueron garantías de comprensión en el ejemplo de la Fábrica, en la que un grupo de profesionales, a pesar de estar muy calificados para sus funciones no podían discernir con claridad donde estaban parados.

La falta de comprensión y accesibilidad, no solo hicieron pié en los procesos operativos de la Fábrica; los conflictos gremiales suscitados tenían en sí, la marca de lo mismo.

Así, la sintaxis del sistema organizacional se fue quebrando y fue dando paso a un sistema asintáctico. Paulatinamente, las relaciones que en su mejor momento habían sido semánticas (de intersección), se fueron desplazando a un tipo de relación diacrítica (de exclusión), en la que cada área se fue apartando cada vez más de la otra y poniendo el eje de sus preocupaciones en el trabajo intra-área, y no en las relaciones sistémicas que cualquier establecimiento industrial posee. Recorro al lenguaje para dar cuenta del tipo de relación que se desplazó desde lo semántico a lo diacrítico. En la mayoría de los establecimientos industriales en los que he tenido oportunidad de trabajar, existen algunas “palabras claves” que, sujetas a un principio de división de trabajo, dan cuenta de los distintos sectores. Permítaseme la siguiente generalización<sup>4</sup>:

La planta: es en general todo el sector donde se llevan adelante los procesos industriales y productivos a los que se dedica la Empresa.

El taller (o Mantenimiento): suele ser el nombre que se le da a las áreas de mantenimiento.

La Administración: es el nombre del área donde se ubican las tareas administrativas, los recursos humanos, etc.

En la Fábrica, por Planta no se entendía al conjunto de la misma, sino que cada parte del proceso industrial recibía el nombre de Planta de... , por lo tanto la Fábrica estaba compuesta por varias Plantas. El valor significativo del término Planta, entonces, da cuenta de la fragmentación interna de la organización; donde cada una se concebía como un todo en sí mismo, cada una se tenía que arreglar como mejor pudiese ante los distintos eventos. En este marco, la distribución de la información no era necesaria.

### b. Cambio en el Sistema de Liderazgo - diagnóstico e implementación de un plan

El diagnóstico realizando, el diseño del plan y la puesta en marcha del mismo fueron profusamente comunicados. Se realizaron reuniones de presentación con el personal de los resultados del diagnóstico, se distribuyeron informes abreviados del mismo, se realizaron talleres para tratar la información del diagnóstico, se redactaron documentos con las conclusiones, se informó en forma oral y escrita el plan de acción. Se implementaron cambios tecnológicos a los fines de ampliar los

---

<sup>4</sup> Seleccionaré algunas de las palabras clave más frecuentes, las que no responden ni pretenden describir la totalidad de las áreas de la empresa.

recursos informáticos y de esta manera contribuir con mayores posibilidades de acceso a la información. En suma, todo el trabajo realizado fue estructurando un tipo de relación que permitió ir saliendo de lo diacrítico. Reestablecer la sintaxis del sistema implicaba poner como objetivo central (en el que aún se trabaja), la construcción de un tipo de relación taxonómica (de inclusión). Salir de “las Plantas”, para ir a “la Planta”.

### Improbabilidad de éxito (pragmática)

#### a. Indefinición del Líder Principal y estallido de los conflictos

Retomando la idea de que cada palabra pronunciada puede provocar su contrasentido, en el caso de las palabras de un líder que comienza a decaer en sus posibilidades de acción, éstas comienzan poco a poco un proceso de devaluación. Mientras por mucho tiempo, las palabras (aunque fueran en términos de directivas) servían para un hacer cotidiano, gradualmente dejaron de ser aceptadas “sin discusiones” como en el pasado. El sólo hecho de la consulta a un externo, da cuenta de la no aceptación del camino por el que el líder insistía en avanzar. Como fue visto en el capítulo de la confianza, el mayor impacto proviene de la pérdida del principio unificador del liderazgo como un medio simbólicamente generalizado. En tanto la función del Mito Institucional del Líder se cumple, las selecciones, las decisiones que el líder toma, operan como un principio unificador aún cuando no sean comprendidas. Mas cuando las decisiones de un líder, comienzan de una u otra manera a ser cuestionadas, lo que se deshilvana, es precisamente la capacidad unificadora de ese medio simbólicamente generalizado. Al igual que vimos en el caso de la Maternidad, surgen otros liderazgos que procuran la subsistencia del sistema de algún modo. Es decir, se busca que el liderazgo conserve su institucionalidad, su capacidad de poner orden en un universo simbólico, haciendo recaer el rol en otros actores, sean o no parte de la estructura gerencial formal. La vieja expresión de liderazgos formales e informales da cuenta que el liderazgo no es sólo algo que ejerza un funcionario. En los momentos de crisis, los liderazgos informales adquieren mayor vigor porque ni las personas, ni la organización, pueden permitirse su existencia sin la Institución del Liderazgo.

#### b. Cambio en el Sistema de Liderazgo - diagnóstico e implementación de un plan

El diagnóstico formulado, la presentación de los resultados, la posibilidad de los miembros de la organización de pronunciarse sobre los mismos y el diseño del Plan de Trabajo, significaron una importante contribución a la construcción de acuerdos. Esto no significa que cada propuesta o comunicación haya contado con la confianza o el acuerdo de los miembros de la organización -eso no es así en ninguna organización-. Pero atendamos a un tema. Durante los conflictos gremiales y en el tiempo subsiguiente, circuló mucha información genuina y otra que sencillamente respondía a intereses de sector. Por otra parte, las relaciones diacríticas tienen como característica que se crean tantas realidades como sectores de interés surgen. La creación de realidades fragmentadas, consecuencia de la pérdida de conectividad, son propias de estas situaciones, y en tanto esto ocurre por los conflictos existentes, la lógica del enemigo gana los distintos territorios. Así, la organización deviene en paranoigénica y, como es de esperar, la culpa y la responsabilidad (mecanismos de defensa) siempre recae en otro(s). La realización de un diagnóstico implicó sancionar un “tipo de realidad” determinada. Esa realidad construyó un relato distinto a los anteriores. Un relato autocrítico generado, en lo esencial, por un sistema de liderazgo que en el pasado era concebido como negador de lo que ocurría. La oportunidad de discutir y aportar a un diagnóstico blanqueó cuestiones que eran *vox populi* y también derribó comentarios que circulaban en un pequeño grupo de personas con intereses políticos propios. Debido a que el sistema de liderazgo obtuvo resultados negativos y aceptados por ellos mismos, fue posible la recuperación de la autoridad moral. Idea que podría expresarse así: *“si reconocen que han estado haciendo un mal trabajo, no tengo porque poner en duda que quieren mejorar”*. Si retomamos el enunciado que afirma que cada expresión lleva implícito su contrasentido, algunos también expresaban ideas que podrían sintetizarse de esta otra manera: *“está bien que lo reconozca, pero quien me asegura que ahora sí lo van a poder arreglar”*. Ambas ideas son genuinas y válidas, al mismo tiempo que expresan sentimientos encontrados e inevitables. Luego, un punto es central y juega a favor de los sistemas de liderazgos que quedan en encrucijadas como las del equipo de la

Fábrica: los integrantes de una organización necesitan confiar. La búsqueda de referentes en quienes sea posible depositar la confianza se convierte, en términos subjetivos, en un imperativo vital. Hemos argumentado que los sistemas organizacionales se vuelven más complejos sin confianza y que un aumento de la complejidad disminuye la capacidad de desempeño en el medio. Por ejemplo, una organización paranoigénica se vuelve más rígida, entre otras razones porque el otro se transforma en un peligro. Esto significa que a diario se vuelve preciso no sólo responder a las responsabilidades laborales, sino que además surge la necesidad de estar alerta o manejarse con cuidado ante “compañeros” y “Jefes”. Esta vivencia es significativamente estresante, puede provocar una multiplicidad de síntomas organizacionales y no pocas enfermedades laborales de origen psicológico (el aumento de accidentes laborales en estas circunstancias debe ser pensado dentro de esta lógica). De modo que cuando un líder presenta capacidad de autocritica y plantea caminos alternativos de mejora, en las organizaciones se produce lo que denomino: un aplazamiento. Surge un depósito transitorio de la confianza para posibilitar un análisis sobre la veracidad de lo que está siendo propuesto; es decir, se mide la sinceridad del sistema de liderazgo, y esta medición es posible porque existe la suposición de actos insinceros (dualidad); la oportunidad implica entonces el mecanismo que permite medir entre la sinceridad y la insinceridad. Lo vital de este mecanismo es que, para que ocurra, se debe depositar confianza en el sentido ya esbozado del orden de una apuesta a futuro. De allí que se puede dar una situación de aplazamiento. Confiar además produce un beneficio a nivel de la economía psíquica, que distensiona, tranquiliza. Se presenta la posibilidad de que el otro no sea mi enemigo, sino que vuelva a convertirse en un compañero de trabajo. Si el sistema de liderazgo es capaz de realizar esta maniobra, vuelve a instituirse en un medio, que por su sola presencia, permite incidir en la unidad. En la medida que la confianza retorna sobre los líderes, sus selecciones (las cuales son visibles para los miembros de la organización en la calidad de la toma de decisiones), estructuran, en términos simbólicos, una organización que comienza a alejarse de lo paranoigénico para acercarse a lo filogénico. Es decir, el liderazgo como medio simbólicamente generalizado, simboliza la relación entre la selección (toma de decisión) y la motivación (satisfacción de necesidades), que edifican la unidad organizacional.

### El Trabajo en Célula y su lugar en la mejora de la Comunicación

En el capítulo anterior mencioné que la metodología de Trabajo en Célula fue elegida estratégicamente para contribuir al logro de un cambio. Cambio que debía comenzar en lo más álgido, por las prácticas y valores de los líderes, para que ellos habilitaran un proceso de reestructuración de las condiciones de subjetivación y vinculación. Di también precisiones sobre las características centrales de una Célula y las funciones del Facilitador (líder de la Célula). Quiero comenzar ahora planteando que el primer Facilitador en llevar adelante la planificación del trabajo con otros Facilitadores, fue el nuevo Gerente de Planta. Es decir, lo que comenzó a ser exigido como metodología de trabajo a los Facilitadores -que dialoguen y planifiquen en forma conjunta con su equipo- fue realizado en primer término por el Líder Principal. De esta manera, y desde el punto de vista de la “comunicación de tipo instrumental”, las palabras Trabajo en Célula adquirieron otro valor significativo, el del ejemplo. Lo que el líder pide, debe hacerlo primero.

Otro punto importante, desde el punto de vista de su valor comunicacional y porque otorgaba mayor credibilidad al cambio anunciado, fue la inversión en seguridad. Se realizó una fuerte inversión para la compra y puesta en marcha de un sistema de gestión de seguridad laboral muy importante. Éste tenía la virtud de estar organizado sobre la base de comités, muy similares al funcionamiento de los círculos de calidad. En rigor, la metodología era la de los círculos de calidad, tendiente a la mejora continua de la seguridad laboral. Esto implicaba que el personal evaluaba sus prácticas, comunicaba las prácticas que debían ser cambiadas y proponía planes de mejora, generando un impacto importante -para nuestra línea de trabajo- en la obtención de la confianza, ya que al basarse en una metodología de información ascendente, los miembros de la organización conocían tanto sus puntos fuertes como sus debilidades. El resultado fue una ganancia en la transparencia, que dio en el centro de una cuestión muy sensible al interior de la organización.

La comunicación de tipo mutativa se vio así reforzada y la palabra “seguridad” pasó del concepto a la significación concreta de una preocupación por la salud y la seguridad de las personas. Desde el punto de vista de la función – signo “objeto”, la provisión de nuevas herramientas y

tecnologías fueron el testimonio de que lo que había sido anunciado no quedaba solo a nivel del discurso, sino que permitía, concretamente, comenzar a contar con lo que faltaba desde hacía años. Esto fue potenciando la función – signo “comportamiento”. Para seguir con el ejemplo, el que se invirtiera en un sistema de seguridad laboral daba cuenta de que el comportamiento del sistema de liderazgo era genuino, y permitía salir de la contradicción en la que habían estado sumidos por muchos años. Esta contradicción consistía en que , por un lado se brindaban cursos de capacitación y se fiscalizaba el comportamiento de los empleados, pero por el otro, la antigüedad de las maquinarias, instalaciones eléctricas y equipos de protección, contradecían las palabras. El sistema de seguridad utilizado disponía de cuatro niveles o grados de ascenso. Cada nivel estaba simbolizado con una estrella. El primer nivel, la primera estrella, requería hacer todo un trabajo de puesta a punto. A medida que se hacían bien las cosas, se ganaban estrellas. En principio este sistema puede parecer un tanto infantil, pero lo que cuenta es que cada estrella ganada adquiría un significado muy particular. La eficiencia se mide en la reducción de prácticas inseguras y accidentes (con sus distintos niveles de gravedad), o por el fallecimiento de una persona. Ganar estrellas se vinculaba directamente con una menor cantidad de incidentes de este tipo. De modo que la función – signo “evento” que se pone de manifiesto en la entrega (certificación) de una estrella más, lleva implícita la marca del cambio de una organización que no invertía como era debido en la salud de los empleados, a la de una organización preocupada por tal fin.

Durante mucho tiempo primó en la Fábrica la expresión: “lo atamos con alambre”, porque no se disponía de recursos. La mejora del nivel de inversión y la preocupación de los líderes porque el personal dispusiese de los elementos para hacer su trabajo, impactó positivamente en la comunicación de tipo motivacional. La motivación surge sutilmente entre la decisión del líder y los objetivos que se persiguen. Nadie puede sentirse motivado si en los objetivos solo queda expresada la tarea que debe hacerse pero no la preocupación del líder por facilitar al operario la capacitación y las herramientas necesarias para el logro del objetivo.

De esta manera, el Trabajo en Célula ocupó el lugar, no solo de una metodología, sino que devino en un operador básico utilizado por el sistema de liderazgo y que permitió -en forma recursiva y obedeciendo a un plan de largo plazo- perturbar las bases estructurales del sistema organizacional, conmocionar las producciones y prácticas culturales anteriores, y modificar gradualmente el esquema de valores hegemónicos que predominó durante muchos años. A cada paso que doy (prefiero la redundancia de la comunicación) verifico que jamás las explicaciones tienen una dirección única. El cambio en la Fábrica no puede ser explicado sólo por el eje que estoy transitando, mas sin él, no hubiese sido factible cambio alguno.

El Trabajo en Célula permitió una modalidad distinta de circulación de la información a los fines de comunicar los cambios; y porque entre las tareas del facilitador se encontraba precisamente la de aportar información. Las mejoras así registradas, se vinculan con dos de las improbabilidades esbozadas: “la Comprensión y la Accesibilidad”. En la medida en que se va suministrando información sobre los proyectos y los cambios (tiempo futuro), van adquiriendo mayor sentido los esfuerzos cotidianos (tiempo presente). Esto implica una ganancia en las posibilidades de reflexión del personal en general, por lo que se posibilita la generación de ideas. La creatividad está absolutamente vinculada con la comprensión de las relaciones existentes entre el sistema y el entorno. Y esto no es posible sin información. Difundir esta información permite la revisión de las ideas desde el nivel del operario. Puede surgir aquí la pregunta sobre la necesidad de esta propuesta. Un sistema organizacional presenta una posibilidad de combinación de variables en una determinada unidad de tiempo, muy superior a la capacidad de comprensión humana de asir tal complejidad. No son pocas las ocasiones en que los grandes planes caen por detalles que parecen nimios pero que, sujetos a un efecto de sistema, pueden acabar con todo. El personal que tiene a su cargo la ejecución de tareas concretas posee una visión desde otro lugar, comprende lo que a veces se le escapa a un gerente. De allí que la búsqueda de opiniones del personal sea una cuestión fundamental a considerar. Solicitar opiniones implica salirse del monólogo de un líder que todo lo sabe, para dar paso al diálogo entre actores con distintas responsabilidades. Al ponerse en juego los saberes de las personas, los que se encuentran distribuidos entre los distintos niveles jerárquicos de la organización, se presenta la posibilidad de construir relaciones taxonómicas, inclusivas. Cuanto mayor sea la participación de los distintos niveles jerárquicos, mayor será la posibilidad de ganar en credibilidad, por el simple hecho de que es más fácil creer en aquello que se vuelve visible. Y cuando participo, veo mi participación. Esto no implica

necesariamente que siempre estaré de acuerdo, lograré lo deseado, o incluso entenderé totalmente lo que ocurre. No obstante, si el sistema de liderazgo logra una mejora en la confianza, se consolida desde sus posibilidades instituyentes como un medio simbólicamente generalizado y por tanto, estructurante de una organización.

Concluyo este capítulo afirmando lo ya planteado: “El Proceso que constituye una organización social, implica estructuras constituidas por procesos comunicacionales, los cuales reciben la influencia de los tipos de comunicación que aplican (consciente o inconscientemente) los líderes. A su vez, las posibilidades de selección de estos líderes están constituidas, recursivamente, por las estructuras del propio sistema organizacional. Dicho proceso comunicacional acontece bajo la forma de acciones entre sus actores, que son su expresión material.”

## CAPÍTULO 5

### El Tiempo

---

#### Caso: La Maternidad

A diferencia del caso de “la Fábrica”, lo expuesto sobre la Maternidad ha demostrado hasta el momento sólo los problemas. He fundamentado cómo el liderazgo ejercido dio determinadas bases estructurales a la organización. Lo cierto es que, con todos sus problemas, la Maternidad llevó adelante la mudanza, y a la fecha se encuentra brindando su servicio a la comunidad. ¿Por qué esperar hasta este capítulo entonces para el feliz anuncio? Por dos razones:

- Considero que la reflexión realizada sobre la articulación del tiempo y las decisiones de los líderes (de la Secretaría de Salud y de la propia Maternidad), fue lo que permitió destrabar la situación imperante, y desde allí, construir estrategias que permitieran concretar la mudanza.
- Por otro lado, veremos que lo que pudo realizarse fue una mudanza, pero no un cambio. Ciertamente es que las nuevas tecnologías comenzaron a utilizarse y la capacidad de atención -desde lo cuali y cuantitativo- de la Maternidad mejoraron. Pero veremos que en lo central, los aspectos culturales hegemónicos prevalecieron.

Para avanzar retomemos el concepto de complejidad y “juguemos con el tiempo”. Luhmann plantea:

... la manera más accesible de entender la complejidad es pensar, primero, en el número de las posibles relaciones, de los posibles acontecimientos, de los posibles procesos. Desde el punto de vista formal el concepto de complejidad se define, entonces, mediante los términos de elemento y relación. El problema de la complejidad queda, así, caracterizado como aumento cuantitativo de los elementos: al aumentar el número de elementos que deben permanecer unidos en el sistema, aumenta en proporción geométrica el número de las posibles relaciones, y esto conduce, entonces, a que el sistema se vea obligado a seleccionar la manera en que debe relacionar dichos elementos. Por complejo se designa, de esta manera, “aquella suma de elementos que en razón de una limitación inmanente de capacidad de enlace del sistema, ya no resulta posible que cada elemento quede vinculado en todo momento” (Luhmann, 1995:137).

Es precisamente esta imposibilidad la que genera la ausencia de soluciones unívocas.

¿Qué nos ayuda a pensar este concepto de complejidad? En capítulos previos ya he planteado dos temas relevantes:

1. Que el proyecto del traslado a un nuevo edificio surgió por los años 2000 / 2001. Y que la crisis social y económica de ese momento, hizo que el mismo fuera postergado en varias ocasiones. A lo largo de todo ese tiempo el anuncio declaraba que la Maternidad “se mudaría tal cual estaba”.
2. A lo largo de esos años se constituyeron equipos de trabajo por áreas, para planificar la mudanza. Como se recordará, el objetivo de estos equipos era que los profesionales diseñaran los procesos de trabajo que deberían existir a futuro. Profundicemos ahora sobre estos equipos.

Las diferentes realidades entre Servicios y Áreas, llevó a la constitución de dos tipos de equipos de trabajo:

- Equipos de mayor autonomía (mayor nivel de diferenciación)  
Equipos cuyos Servicios tenían una total autonomía e independencia de los distintos Servicios que ya funcionaban en el edificio al que se mudarían (por ejemplo; neonatología, cirugía y otros). Estos servicios no existían en el edificio al que se mudaban, por tanto, su nivel de diferenciación les permitía un trabajo con menores niveles de negociación a la hora de diseñar los procesos futuros. Subrayo menor nivel de negociación, puesto que temas como limpieza, seguridad, provisión de medicamentos y otros aspectos operativos debían acordarlo con los responsables de esos servicios.
- Equipos de autonomía restringida (menor nivel de diferenciación)  
Equipos constituidos por áreas que tenían sus áreas gemelas (o de similar función) en el otro edificio. Algunas áreas aparecían duplicadas (tanto técnicas como administrativas). Para ellos (tanto los de la Maternidad, como del otro edificio) implicó el comienzo de una difícil interacción con sus colegas. Fue realmente notable como buena parte de estos equipos no llegaron a acuerdos importantes en cuanto a la definición de nuevos procesos. Las reuniones, que en algunos casos se realizaron durante dos años, no llegaron a buen puerto. Las mismas se transformaron en espacios sumamente conflictivos, donde cada grupo trataba de imponer al otro su propia representación de la realidad.

Estos hechos nos permiten captar la dimensión de la complejidad que se fue estableciendo ante el aumento en la cantidad de nuevas relaciones, acontecimientos y nuevos procesos que se fueron originando. Las tensiones existentes daban cuenta de los obstáculos que surgieron, para que, ante el aumento de los elementos se pudieran establecer relaciones que los vincularan satisfactoriamente. En la expresión del Sistema de Liderazgo, según la cual en la Maternidad todo seguiría igual, se observa la falla conceptual que se erigió en obstáculo para el proyecto. Los líderes no pudieron ver, o comunicar, que lo que advenía eran nuevas organizaciones y no solo la Maternidad, sino también para los que ya se encontraban en el edificio que albergaría la Maternidad. Cabe también la posibilidad (a la luz de los resultados finales) de que los líderes “no quisieran ver”, la magnitud del cambio que la mudanza implicaba. Al no visualizar, o no querer visualizar, que no se trataba simplemente de una “mudanza” sino de cambios profundos para ambas organizaciones, el trabajo no incluyó una concepción del cambio que contemplara lo ya señalado en relación con poseer una estrategia en la que la autopoiesis pueda sostenerse y al mismo tiempo generar estructuras que permitan acoplarse a las nuevas relaciones sistema / entorno. No anunciar el cambio implicó un movimiento tendiente a la conservación del propio estatus. En tanto esto ocurría, no se estableció la necesidad de una selección que permitiera construir estructuras que relacionaran los elementos presentes en los distintos sistemas. De allí que el acoplamiento estructural quedara comprometido. En este punto el tiempo surge como una variable a tener en cuenta.

Un sistema puede lograr la realización de distintos modelos de respuesta con tal que haya manera de ordenarlos bajo una secuencia: temporalización de la complejidad. Elaborado de esta manera el concepto de complejidad se vuelve, al mismo tiempo, más complejo y más realista porque ahora están tomados en cuenta el número de elementos, el número de posibles relaciones, el tipo de elemento y el tiempo específico de la relacionalidad de estos elementos (Luhmann, 1995:139).

Si tomamos el trabajo de los grupos que debían diseñar procesos comunes, estando integrados por miembros de distintas organizaciones, es interesante considerar qué carácter tenía la categoría tiempo para cada uno de ellos. Si se piensa en los sectores “Central de Materiales” (sector responsable de la preparación y esterilización de los materiales quirúrgicos y de curación que usa la institución), se puede ver como cada organización poseía su propia Central. Más ambos sectores poseían tareas sumamente diferenciadas. La Central de Materiales de la Maternidad, además de hacer todo la que la otra Central hacía, trabajaba con materiales quirúrgicos. Esto implica conocimientos, planificación y

tiempos muy distintos. Si se piensa en la Farmacia, nuevamente surge el factor temporal. La Maternidad es una organización que trabaja las 24 hs del día todos los días; y a diferencia de ésta, la farmacia de la otra organización poseía un horario de entrada y salida, y los domingos no trabajaba. Esto nos lleva a visualizar que el trabajo -para una definición conjunta de los procesos- se complejiza, a partir de que el tiempo significa distintas cosas para los distintos sectores. Esto cobra mayor importancia aún, si se considera otro aspecto: las nuevas tecnologías y la mayor capacidad de atención de la “nueva Maternidad” implicaban un reajuste en todos los procesos de trabajo. Estando reunido con un funcionario, me explicaba que en realidad la Maternidad no requería de mayor cantidad de personal, ya que en el inicio e incluso durante un tiempo, no se habilitarían todas las camas, y por tanto no haría falta más personal. Cuando le consulté si se habían calculado los tiempos de traslado, me miró con sorpresa. Los nuevos espacios son mucho más grandes que los del edificio histórico, y por esta razón los tiempos de desplazamiento aumentan. Esto implica que, aún manteniendo la misma capacidad de atención, varía la ecuación hora productiva en relación al espacio y tiempo de desplazamiento. Este ejemplo y los anteriores dan cuenta de como la relación entre los elementos (en aumento cuantitativo) se vincula además a variantes temporales.

Volviendo a las cuatro dimensiones que Lawrence y Lorsch exponen para poder pensar los procesos de diferenciación e integración, es importante lo que se encuentra cuando se piensa “en la orientación del tiempo de los directores en las diferentes partes de la Organización” (Lawrence y Lorsch, 1967:19).

En el caso de la Farmacia, que ya existía en el edificio al que se mudaría la Maternidad, el tiempo de trabajo era de ocho (8) hs.. Esto implicaba para todos los servicios de salud dependientes de esta farmacia que tenían que hacer sus solicitudes con previsiones acordes a ese rango temporal. La lógica de la espera se instala en esta modalidad: si la farmacia cerró, hay que esperar. De hecho, la mayoría de los otros Servicios tenían horarios de atención en muchos casos similares a los de la farmacia (acoplados en función de la variable tiempo). Esto implicaba, para quien dirige una farmacia con este rango horario, una planificación adecuada para que no se generen faltantes de importancia mientras se está cerrado. Además, significa estar acostumbrado a que en determinado momento, “no se responde”. En el caso de la Maternidad, su Farmacia trabajaba las 24 hs.. La especialidad de la organización la llevaba a que tuviera que ser así; un parto de urgencia no se ajusta a horarios rígidos. Por tanto, en esta farmacia la respuesta debe poder darse siempre “en el momento”. La lógica de la espera no está en la mentalidad de quien dirige una farmacia de estas características, ya que las prioridades son otras. Esto no quiere decir que una sola persona sea la que se ocupe de la atención durante las 24 hs.; normalmente existen turnos, pero la concepción es distinta. Pensemos ahora en los integrantes de estas Farmacias explorando las posibilidades de que se unifique. Desde el arranque ya figura que tenemos 8 hs vs 24 hs.. Las 24 hs. significaban turnos y trabajo nocturno; condición laboral que obviamente era rechazada por el personal que siempre había tenido un horario diurno. Otro tema fundamental lo constituía el hecho de que existían dos Jefaturas, entonces: quién seguiría siendo Jefe de Farmacia y quién no. Lo más serio de esta situación fue que esta gente se vio impulsada a realizar este trabajo sin las definiciones políticas previas, por ejemplo, ¿quién sería el Jefe? No resulta difícil darse cuenta de que la vivencia fue, *per se*, estresante. Cada uno de los Jefes de las distintas farmacias poseía una orientación distinta de la relación tiempo/productividad.

Cuestiones como éstas se multiplicaron en los equipos de “autonomía restringida”, lo que llevó a un recrudescimiento de la fragmentación disciplinar y un recrudescimiento en los planteos sobre la imposibilidad de cualquier tipo de fusión en los servicios. No era lo mismo el tiempo para aquellos que tenían que mudarse de edificio, que para aquellos que ya estaban en él. No es lo mismo cinco minutos para un cirujano que para un administrativo que prepara un informe. No es lo mismo el tiempo para los que trabajan en la organización que para los funcionarios políticos que toman las decisiones. Llegamos así a un punto sobre el que quiero reflexionar con mayor detenimiento. El tiempo en las organizaciones no es algo que pueda pensarse en términos concretos (quiero decir “concreto” en el sentido de material). Son las decisiones de los líderes las que echan a andar el tiempo. Esto no significa negar la dialéctica que se establece respecto del hecho de que ciertas situaciones del contexto (que también tienen su existencia dentro de un horizonte temporal) influyan en que un líder tome decisiones. Pero hemos visto que la decisión de un líder se realiza como opción entre distintas

alternativas; y es a partir de la selección de una alternativa que el tiempo da comienzo. Así, el tiempo no es un hecho concreto, pero sí una operación concreta.

Cuando después de muchos años, desde el ejecutivo se puso una fecha (real), el tiempo se convirtió en otra cosa. Hasta ese momento el traslado al nuevo edificio aparecía como algo alejado en el tiempo. De hecho, una broma frecuente era la reminiscencia al cuento de Caperucita Roja. Los diversos anuncios que se fueron suscitando a lo largo de los años ya eran tomados como “ay, viene el lobo”. Es decir, se había perdido la confianza en que las cosas ocurrirían. Y tal como ocurre en el cuento... el lobo llegó. A partir de una toma de decisión, el sistema tuvo que incluir la temporalidad como un factor que complejizó en un instante el estado de las cosas, o lo que sería mejor decir, la relación sistema / entorno. Esto por supuesto ejerció un fuerte impacto en todo lo relacionado con la planificación. “Una observación cuidadosa podría constatar que las contradicciones aumentan al considerar el futuro en el presente. [...] Una de las perspectivas temporales presiona; la otra libera, o por lo menos relaja la tensión” (Luhmann, 1995:167). La decisión tomada por el ejecutivo instaló en forma imperativa la perspectiva del futuro en el presente. Las distintas contradicciones que el proyecto traía desde varios años (casi se podría decir, desde siempre) se aceleraron, lograron mayor influencia. La pregunta recurrente era, ¿cómo vamos a trasladarnos si aún no tenemos resuelto nada, es decir, quien va a dónde, con quién y para hacerlo cómo?

Hemos señalado que existen tres imposibilidades de la comunicación y una de ellas es la Improbabilidad de la comprensión. Dijimos que los miembros de la organización no lograban dar un sentido a la toma de la decisión debido a las muchas falencias existentes. Si formulamos una inversión dialéctica, podemos afirmar que los líderes políticos tampoco comprendían. Entre otras, una de las cuestiones poco comprendidas en la gestión pública (o que acaso se ignoren deliberadamente, por el nivel de complejidad que representan), son los distintos significados que posee el tiempo para un político y para un técnico. Robert Levine realiza un trabajo en el que introduce una diferenciación entre las culturas que se rigen por el reloj y las que se rigen por los acontecimientos; planteando que las que se rigen por el reloj tienden a ser menos flexibles en la planificación de sus actividades:

Se parecen más a lo que el antropólogo Edward Hall llama programadores M-tiempo o monocrónicos: son personas que se concentran en una sola actividad por vez. En cambio, los pueblos que se guían por el tiempo de los acontecimientos, prefieren la programación P-tiempo o policrónica, o sea hacer varias cosas a la vez. Las personas M-tiempo optan por trabajar de comienzo a fin, en secuencia lineal: empiezan y terminan la primera tarea antes de comenzar otra, que entonces empiezan y terminan. En el tiempo policrónico, sin embargo, un proyecto continúa hasta que se siente la necesidad o la inspiración para dedicarse a otro, que puede llevar a una idea para comenzar otro, y luego volver al primero, con pausas intermitentes e impredecibles reanudaciones de una u otra tarea (Levine, 2006:128).

Estas categorías resultan de utilidad para pensar la concepción de tiempo en la que un funcionario político, por ejemplo un Intendente, debe movilizarse. Es evidente que si en sociedades tan cambiantes (y conflictivas) como la nuestra, un líder político quiere hacer las cosas de a una por vez, poco será lo que pueda hacer. El tiempo monocrónico se vincula más a los procesos secuenciales. El tiempo de un líder político es policrónico. El sistema en el que tiene responsabilidades de gestión le presenta esta exigencia. En medio de una crisis económica, el gestor político se ve en la necesidad de asegurar las cuestiones básicas que una comunidad necesita. Los proyectos se detienen, es decir, el tiempo de ese proyecto se detiene. ¿El proyecto desapareció, no se va a realizar? Sí, el proyecto está, de hecho un proyecto es eso, una potencia por realizar; pero queda en un estadio de suspenso. Estamos acostumbrados a pensar en la relación tiempo y movimiento. Y no está mal. Cuando una moneda se nos cae (movimiento), dependiendo de la altura en que se encuentre puede tardar un segundo o fracción de segundo (tiempo). Dado que carecemos de poderes especiales, si no tratamos de tomarla con la mano (u otro medio), no podremos detener su caída por el simple ejercicio mental consistente en que he decidido que no se caiga. En otras palabras, no puedo detener por una decisión el tiempo para que la moneda no caiga. No obstante, en la gestión, el tiempo de un proyecto efectivamente puede ser detenido y puesto en suspenso a través de una decisión. De hecho es una conducta que forma parte de las responsabilidades del líder político detener el proyecto ya que, de no hacerlo, los compromisos

económicos aumentarían y la situación tendería a provocar mayores dificultades. Cuando la situación vuelve a ser propicia, otra decisión activa el tiempo de un proyecto y éste vuelve a movilizarse; lo que también es correcto en términos políticos. Entonces, ¿el líder político hizo bien o hizo mal? Bueno, la pregunta es capciosa en forma deliberada, ya que responder esa pregunta nos llevaría a una definición sujeta a valores, por ejemplo, a la discusión sobre si está bien o está mal que la comunidad tenga una mejor salud pública. Es necesario salir de esa lógica. No debe ser ésa la cuestión a preguntarse. El problema es que este proyecto, en nuestro caso la mudanza de una maternidad, tiene significados diferentes para el líder político y para los actores de la organización, denominada Maternidad. Ha quedado suficientemente claro lo que para los miembros de la organización significaba ese cambio. Retomemos una expresión vertida por un profesional: *esto era como hacer saltos ornamentales y a la mitad de la caída te avisan que no hay agua... volvete!!!* Para los encargados de implementar un cambio, la noción del tiempo es diferente. Instala a la población en una exigencia que se rige por la monocronía. Habrá que dar una serie de pasos para lograr salir de un lugar e ir a otro, en el menor tiempo posible, y retomar los servicios. Para alguien que es sometido a un esfuerzo de trabajo como ese, la dilación, la puesta en suspenso de un proyecto, implica niveles de estrés muy altos. Lo que para el líder político consiste en una serie de decisiones absolutamente coherentes y plenas de sentido (detener el proyecto y activar el proyecto), para los miembros de la organización implica una pérdida de referencia, de sentido. La diferencia entre mudarse o no mudarse es la del ser o no ser, y esto no es algo fácil de sortear.

Lo apuntado refuerza una comunicación que lleva a relaciones diacríticas. El sistema “ejecutivo municipal” no puede acoplarse debidamente con el sistema “salud pública”, entre otras razones, porque la concepción del tiempo vigente en ambos sistemas es distinta y lleva al aumento de la brecha. ¿Qué hacer entonces? Pues bien, un problema que se reitera una y otra vez a nivel de las organizaciones Públicas, es la falta de comprensión de lo que venimos planteando. El problema central no está en que el líder político detenga un proyecto, sino en que no comprenda que cuando esto sucede, algo tiene que hacerse con los miembros de las organizaciones vinculadas a la decisión. En rigor, lo que se erige como necesidad, es la comprensión por parte del sistema de liderazgo, del valor del “justo medio”. Si se desea que algo realmente ocurra, no se puede aspirar a que se opte entre la monocronía o la policronía. “El enfoque más productivo es el que se mueve entre los dos mundos, el de P-tiempo y M-tiempo –tiempo de los acontecimientos y tiempo del reloj–, de acuerdo con las exigencias de cada situación” (Levine, 2006:129). La pregunta que sigue inevitablemente es: ¿y cómo se logra eso? En la situación en la que nos encontramos, realizando un trabajo que promueva, al interior del sistema de liderazgo, relaciones taxonómicas, es decir, inclusivas. Como ya fue aclarado, cada vez que me refiero a Sistema de Liderazgo, incluyo al Líder Político Principal (el Intendente), a quienes tienen posiciones de liderazgo en la Secretaría de Salud (Secretario/a y el Responsable por la Coordinación del proyecto), Dirección de la Maternidad (Director y Vicedirector), y Jefes de Servicio o Áreas Administrativas. Lo que pude observar fue que cada uno de estos actores poseía distintas orientaciones temporales en función del proyecto de la mudanza.

Cuadro N° 37

Sistema de Liderazgo	Noción del tiempo
Líder Político Principal (Intendente)	Policrónico
Líderes de la Secretaría de Salud	Mixtura (policronía / monocronía)
Líderes de la Maternidad (Directores y Jefes)	Monocrónico

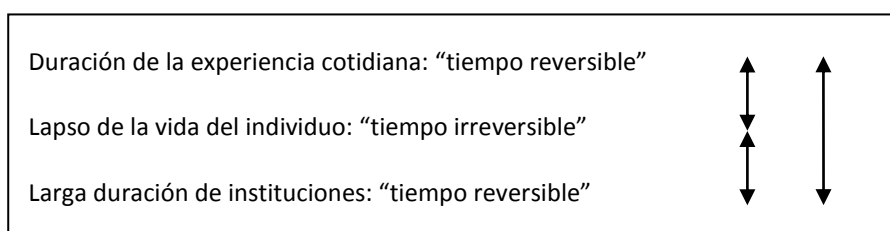
El Líder Político Principal operó constantemente desde una concepción del tiempo policrónica, esos son los tiempos del político. Los Líderes de la Maternidad se veían instados, por el proyecto mismo de la mudanza, a sumergirse en un tiempo monocrónico. Por su parte, los Líderes de la Secretaría de Salud, tenían una visión más amplia de la situación, pudiendo por momentos comprender los tiempos políticos e incluso percibir con una claridad importante el esfuerzo temporal al que eran sometidos sus colegas de la Maternidad. El problema vuelve a ser cultural; es decir, no era parte de la cultura de esta organización -me refiero ahora a la Municipalidad como totalidad-, el trabajo en equipo. En tanto las decisiones no cuentan con la participación de todo el Sistema de Liderazgo que estará interviniendo en los distintos niveles de la operación -prácticas concretas-, las

relaciones devienen en diacríticas -de exclusión-. Exclusión de los conocimientos y de las experiencias de los miembros de ese sistema, exclusión de la comprensión respecto de la existencia de distintos tipos de categorías temporales. Así el liderazgo estructura, al interior del sistema, relaciones basadas en la exclusión, las que constituyen un tipo de relación que, sobre la base de la recursividad propia de la organización, devienen en “el tipo de relación en el sistema”. De allí que lo mismo ocurriera luego entre las áreas de la Maternidad, del edificio a donde se mudaban y entre los servicios mismos de la Maternidad.

Profundicemos aún más en el tiempo.

En las organizaciones la duración de una vida cotidiana [...] opera en algo afín a lo que Lévi Strauss denomina “tiempo reversible”. Sea o no reversible el tiempo “en sí” (sin considerar lo que este pudiera ser), los sucesos y rutinas de la vida diaria no presentan un fluir en una sola dirección. Las expresiones “reproducción social”, “recursividad”, y otras, indican el carácter repetitivo de una vida cotidiana, cuyas rutinas se forman en función de la intersección de los días y de las estaciones que pasan (pero que retornan de continuo). La vida cotidiana tiene una duración, un fluir, pero no conduce en una dirección; el propio adjetivo “cotidiana” y sus sinónimos indican que el tiempo aquí sólo se constituye en la repetición. La vida del individuo en cambio, no sólo es finita sino que es irreversible, “ser para la muerte”. [...] El tiempo, en este caso, es el tiempo del cuerpo, una frontera de presencia por entero diferente de la evaporación de un espacio-tiempo intrínseca a la duración de la actividad cotidiana (Giddens, 1984:70).

Cuadro N° 38



El tiempo reversible de las Instituciones es tanto la condición como el resultado de las prácticas organizadas en la continuidad de una vida diaria. Pero mientras esto es así para una organización, para el individuo no se cumple la misma disposición. Por ejemplo, entre el anuncio y la ejecución de la mudanza (varios años transcurridos) hubo dos directores distintos en la Maternidad, dos Secretarios de Salud, varios coordinadores del proyecto desde la Secretaría, hubo gente nueva que llegó a la Maternidad y otra que se jubiló. Algunas amistades se vieron deterioradas producto de las tensiones y gente que nunca había confrontado antes, lo hizo dando lugar a situaciones delicadas a nivel personal. Es decir, aun cuando la decisión del líder político revirtió el tiempo y permitió la mudanza de la organización Maternidad, las personas no pudieron hacer lo mismo. Aquel que había discutido con un colega, pudo pedirle disculpas, pero no puede borrar la huella de esa discusión. Etkin y Schvarstein plantean que en “el marco de su funcionamiento interno se utiliza la idea de la recursividad para destacar que en los procesos organizacionales no existe un principio o un final que puedan distinguirse físicamente” (Etkin y Schvarstein, 2000:92). Esto refuerza lo que vengo planteando, el tiempo no es lineal para la organización, pero la finitud consciente de la vida humana nos enfrenta a una irreversibilidad marcada. La toma de decisiones de los líderes influye en la estructuración del tiempo de las organizaciones, y por supuesto, de la vida de quienes participan en ellas. “La direccionalidad en las organizaciones complejas no está en el tiempo, sino en el dominio de los propósitos o de las políticas de sus miembros” (Etkin y Schvarstein, 2000:96). En el caso que nos asiste, los propósitos predominantes son los del líder político que toma la decisión. Luego, si se pierde de vista lo que hemos planteado, se generan dos tipos distintos de estados en la organización, que denominaremos: cohesivos y dispersivos. “Los estados cohesivos indican la presencia para un momento determinado [...], de una amplia congruencia entre la estructura y los rasgos determinantes de la identidad. Los estados dispersivos muestran para un momento una menor congruencia, y generalmente son un anuncio de la proximidad de transformaciones estructurales” (Etkin y

Schvarstein, 2000:101). En la Maternidad se fue dando paso a un estado dispersivo, estado que tenía una fuerte historia en la fragmentación disciplinar existente y que se fue extremando a partir de lo que hemos presentado. Estos estados son asimilables a la teorización de Jaques sobre las organizaciones filogénicas o paranoigénicas. Una organización no es en sí, para siempre (variable temporal), lo uno o lo otro, son las distintas situaciones que se generan a su interior lo que conduce a una u otra condición.

Propongo, a partir de los conceptos trabajados, cruzar la información en la siguiente matriz de análisis:

Cuadro N° 39

Sistema de Liderazgo	Noción del tiempo	Condición
Líder Político Principal (Intendente)	Policrónico	Reversible
Líderes de la Secretaría de Salud	Mixtura (policromía / monocromía)	Reversible
Líderes de la Maternidad (Directores y Jefes)	Monocrónico	Irreversible

Tanto para el Líder Político Principal, como para los Líderes de la Secretaría, la noción de tiempo se guiaba por los acontecimientos tal como estos se sucedían. De allí que la reversibilidad fuera una condición en la modalidad de estructuración temporal y en sus modalidades de gestión. No obstante, los Directores de la Maternidad, al no participar de las discusiones y análisis, fueron empujados a una noción del tiempo monocrónica, caracterizada por una condición irreversible. Es necesario plantear en este punto que cuando alguien queda posicionado de esta manera, pierde autoridad y capacidad de dirección. Esto es así por la sencilla razón de que todo aquel que lidera una organización, debe tener la capacidad de poder ir en uno u otro sentido, a los fines de cumplir con un plan de trabajo determinado. Esto implica la necesidad de ser capaces de navegar en un tiempo en el que se pueda analizar y tomar decisiones atendiendo tanto al tiempo de los acontecimientos como al tiempo del reloj. Esta capacidad es la que permite, por ejemplo, gestionar una planificación en la que las mismas diferencias temporales (acontecimiento / reloj) establecen contradicciones sobre las que se debe tomar una decisión. Si un líder pierde esa capacidad, queda inhabilitado para conducir. Los Líderes de la Maternidad quedaron reducidos a meros administradores de las decisiones que se tomaban en otro lugar; decisiones producto de otra racionalidad que no contemplaba los desafíos técnicos (y en algunos casos presupuestarios) ni el tiempo o el impacto de éste en los miembros de la organización. Como ya he planteado, es cuando esto ocurre que el líder pierde su capacidad para responder a la principal demanda que, de acuerdo con el Mito del Líder, debe ser capaz de concretar: ser el guía, el referente, el salvador de los miembros de la organización. Deteriorado o roto ese contrato, los miembros de la organización comienzan a buscar en otros lugares, pues lo que allí estaba, ya no está.

### El tiempo como punto de apalancamiento

A partir de lo expresado en el último párrafo, quiero comentar cómo y cuándo, comencé a trabajar como consultor para colaborar en el proyecto.

Durante los años 2003 y 2004 participé de un proyecto que me llevó a trabajar en todos los Hospitales Municipales y la Maternidad de la ciudad. En ese contexto laboral conocí a algunos miembros de la Maternidad y del equipo de la Secretaría de Salud. Un año después de concluido este trabajo, recibí el llamado de un miembro de la Maternidad, invitándome a una reunión, en la que participó personal de la Secretaría. En esa oportunidad me plantearon los problemas que estaban teniendo con el proyecto. En ese momento las obras en el nuevo edificio ya estaban avanzadas, aunque con algunas demoras por inconvenientes con el contratista. Lo interesante era que estábamos llegando a los últimos meses del año y no existía una definición sobre la fecha de la mudanza. Los problemas que he narrado hasta aquí ya existían. Elaboré entonces una propuesta de trabajo que fue aprobada por los Directores de la Maternidad y que contó con el visto bueno del equipo técnico de la Secretaría que

tenía funciones de coordinación. Entre tanto, desde el Ejecutivo Municipal se tomó la decisión de que la mudanza debería realizarse en una fecha para la que faltaba poco menos de dos meses.

Al convertirse en certeza un plazo muy cercano que se consideraba lejano, la mayoría de los miembros de la organización se sumió en una vivencia de imposibilidad, fundada en la convicción de que no se podría organizar todo lo que faltaba en un tiempo menor a los dos meses. En dos reuniones que siguieron esa semana, los miembros de la organización estaban parados firmemente en el polo de la imposibilidad. Existía una gran excitación y prácticamente no se hablaba de otra cosa que no fuera que “el tiempo no alcanzaba”.

Me detengo un momento. Cada vez que uno es convocado como consultor, como analista organizacional, parte del trabajo consiste en analizar lo que denomino las “meta-razones de la demanda”. Más allá de las cuestiones explícitas que son comunicadas, siempre permanecen en estado latente, en un nivel meta, otras razones. Estas razones pueden que formen parte del registro inconsciente de los actores de la organización, o de su registro consciente, y que por diversas razones no pueden ser explicitadas en los primeros contactos con un consultor. Como cualquier relación, la del consultor con su cliente tiene la misma necesidad que cualquier otra: construir confianza. En la primera reunión que tuve con el equipo de la Secretaría -con el que había trabajado en el proyecto anterior de los Hospitales-, me dijeron: *“Te llamamos a vos porque nos conoces. Nos habían propuesto otra persona, pero no estamos con tiempo para estar conociendo a otro consultor”*. Esta expresión fue secundada por la mayoría de los asistentes, lo que deja en evidencia dos temas: confianza y tiempo. Algo así como “estamos apurados, de modo que necesitamos a alguien en quien ya confiamos”. Esta es parte de la demanda que debe ser comprendida en cualquier plan de trabajo que uno se proponga desarrollar. En lo sucesivo, cuando estalló el tema de la fecha de la mudanza, era evidente que tanto los líderes de la Secretaría como de la Maternidad no lograban contener las ansiedades del resto de la gente, en particular la de los Jefes de Servicios. Por cierto, lo desarrollado hasta aquí permite dar una idea de que en realidad, ellos habían quedado desubicados con la decisión y no sabían bien hacia dónde dirigirse. Lo que pude comprender en esa instancia, fue que esta gente no iba a recibir otra línea que no fuera la ya decidida, y que de allí en más todo reposaba sobre ellos. Para decirlo de una vez, considero que una de las meta-razones de la demanda, de registro inconsciente, era que buscaban a alguien que pudiera indicarles cómo seguir adelante. Caídos los líderes en su capacidad de orientación, colocados en un rol de intermediarios de la decisión del Ejecutivo Municipal, en síntesis, puestas en cuestión sus posibilidad de constituirse como medios simbólicamente generalizados, capaces de generar éxito y cohesión, la organización maniobraba para sostener la institucionalidad. Se bregaba por la conservación de la identidad y para ello se buscaba la reconstrucción del Mito que reestableciera el orden de ese universo simbólico que es una organización. En definitiva, buscaban a alguien que los salvara: un Mesías. Recordemos los tres tiempos del surgimiento del Mesías (en forma abreviada): 1) hay un tiempo de crisis y confusión, en el que se formula una llamada y se espera la venida de quien podrá salvarnos, 2) alguien llega y está conminado a responder esa llamada, su misión ya está determinada y 3) si el Mesías escucha la llamada y da lo esperado, es reconocido, y por lo tanto se convierte en el elegido.

En los diálogos que tuvieron lugar en esas primeras reuniones, quedaba claro como algunos miembros de la organización habían buscado en un consultor externo a la persona que les ayudaría a salir de donde estaban. Al mismo tiempo, otros miembros no estaban muy felices con mi presencia porque tenían sus propias aspiraciones de liderazgo, es decir, aspiraban a ser “los elegidos” para liderar el proceso de salvataje. Tener claridad sobre esta cuestión es esencial, ya que si como consultor no somos capaces de percibirla, se puede -con la mejor de las intenciones- caer en la demanda, es decir, comenzar a liderar. Si se tropieza con esta piedra, toda posibilidad de asistencia termina. Por tanto, la cuestión pasaba por dos puntos:

- ¿Cómo ayudar a los miembros a salir de esa posición de imposibilidad tan inmovilizante?
- ¿Cómo hacer esto sin asumir una posición de liderazgo?

A los fines de poder trabajar, apelé al tiempo como un punto de apalancamiento, planteando, por medio de técnicas grupales, “jugar con el tiempo”. Lejos de pretender suavizar la realidad, intervine aseverando que “efectivamente no se podía hacer todo en el tiempo que faltaba”. Seguidamente comencé a formular algunas preguntas muy sencillas de las que aquí solo haré constar un par:

- Cuando uno se muda a una casa nueva, ¿qué tiene que funcionar sí o sí?
- ¿Qué elementos podemos esperar tener una vez que estemos viviendo en la casa nueva?

Las respuestas se sucedieron, por cierto, con un humor catártico. Pero lo interesante fue que, mediando algunas diferencias, hicimos un listado de lo que era fundamental y de aquello de lo que se podría disponer más tarde.

A partir de allí formé dos grupos, los que en forma explícita tenían como coordinadores a los dos Directores, y les di la siguiente consigna. “A partir del hecho de que ustedes son los expertos de la Maternidad”, les formulo dos preguntas que deben trabajar por orden:

1. ¿Qué es indispensable que esté sí o sí?
2. ¿Qué se puede esperar a tener una vez que se esté trabajando en el nuevo edificio?

Esta técnica perseguía dos objetivos: el primero era colaborar con un proceso de reconstitución del liderazgo de los Directores. Al mencionar a los asistentes que ellos eran “los expertos”, iba implícita una valorización de sus experiencias y conocimientos. Luego, los expertos debían ser coordinados por aquellos a quienes el sistema de salud había puesto allí. Esta maniobra apuntó entonces a recusar el lugar de que es uno quien puede venir a salvar una organización, y por el otro lado, a validar a los líderes institucionales. El segundo objetivo era usar al tiempo como palanca.

Explorar la factibilidad de mudarse sin que todo estuviera funcionando exigía un esfuerzo de visualización del futuro. “Ver en el futuro” significaba ver cuáles serían los procesos básicos capaces de garantizar la continuidad del funcionamiento de la organización, y cuáles serían los procesos que podrían ser definidos más adelante, una vez trasladados. Consideré que esto era factible porque gran parte de las prácticas en salud tienen un alto grado de protocolización, razón por la cual una serie de procesos básicos podían ser implementados. Esto sirvió para trazar una línea, para desmontar la idea “de todo lo que falta en el presente”. Responder ambas preguntas llevó dos reuniones de trabajo (casi siete horas en total); donde se comenzó a trabajar sobre las posibilidades existentes hasta el traslado, lo que produjo un cambio cualitativo en la significación del tiempo. Si bien los plazos continuaron siendo exigentes, se pudo establecer una diferencia entre lo que se debía hacer en el presente y lo que se iba a hacer en el futuro. El esfuerzo fue grande pero con un menor monto de tensión. La idea que había ganado a la organización era que no habría un después, o mejor dicho, que ese después sería desastroso. La intervención apuntó a dar un sentido a lo que estaba antes del momento mismo de la mudanza (planificar lo mínimo indispensable para poder garantizar el funcionamiento) y un después de la misma, terminar de definir procesos y establecer un plan de trabajo. “El tiempo es una dimensión del sentido: la dimensión temporal del sentido... y el que el tiempo exija, por principio, una constatación de disposición al cambio ha hecho que se hayan disuelto muchos ideales de perfección del orden social y que en su lugar aparezca, más bien, una conciencia de contingencia” (Luhmann, 1995:168). Recordemos que lo contingente es un acontecimiento que se presenta por fuera de lo esperado. La posición de imposibilidad de los miembros de la Maternidad provenía de su concepción monocrónica del tiempo. Contabilizaban todo lo que deberían hacer, lo ponían en un orden secuencial y por supuesto, esto indicaba que necesitarían bastante más que dos meses. El trabajo de visualización del futuro que realizaron les permitió incluir lo contingente y de esta manera jugar temporalmente, alternando entre dos tiempos, el policrónico y el monocrónico. Esta maniobra permite lo que Levine denomina “expandir el tiempo”, o alargar el tiempo (Levine, 2006:62). Cuando el futuro se nos viene encima (todo junto), nos gana la inmovilidad. Sin embargo, cuando comenzamos a dar pasos que permiten ir visualizando el camino, ir percibiendo el futuro en el presente, se gana en orden y el manejo del tiempo se vuelve posible. En el caso que estamos trabajando, eso fue lo que ocurrió en estas dos reuniones donde definieron un plan de acción. En términos psicológicos, cuando somos capaces de dar un paso que nos permite visualizar que tendrá un efecto ordenador sobre el futuro, lo que se moviliza inconscientemente es el propio registro del tiempo. El tiempo, cuando se presenta como posibilidad, se expande debido a que el orden presente nos permite tener la certidumbre de que el mañana será más ordenado. Psicológicamente, orden y tiempo juegan juntos, producen un efecto de retroalimentación positiva en momentos de alta exigencia.

Sin embargo, el aspecto vital de toda esta operación, estuvo en que se llevó adelante con la coordinación primero y la dirección después, de los Directores de la Maternidad. Sus amplios conocimientos de la organización y su formación científica, hicieron que sus voces tuvieran peso en el

trabajo. El peso -hablando de liderazgo-, es el que nos da el otro. Y esto fue lo que los miembros de la organización dieron a los Directores. De esta manera, un sinuoso proceso de reconstitución (que llevó bastante tiempo) comenzó a darse en el liderazgo de la Dirección.

Ahora bien, lo interesante de este caso fue que se pudo diseñar un plan para realizar la mudanza. ¿Pero qué ocurrió “tiempo” después? Recordemos que hemos planteado una contradicción entre: el modelo de atención en salud (con el familiar acompañante) que se propiciaba y un valor fundamental de la Maternidad como la autonomía de cada Servicio en función de la fuerte fragmentación disciplinar existente. Para dar un lugar pleno al nuevo modelo de atención, había que dar paso a un trabajo interdisciplinario. En síntesis, esto no ocurrió. Trabajaron en forma interdisciplinada (no sin costo), mientras duró la crisis de la mudanza. Una vez que se concretó la mudanza y que la situación se estabilizó, se fueron produciendo una serie de negociaciones en las que las prácticas se adaptaron en términos procesuales al familiar acompañante y a las habitaciones con dos camas y baños privados, pero de ninguna manera el trabajo interdisciplinario tuvo lugar. Doy un ejemplo que ilustra el rígido sostén de la fragmentación disciplinar: el comedor de la nueva Maternidad (en el edificio histórico no había), es espacioso y se lo concibió con un criterio integrador, es decir, para que “todos fueran a comer allí”, sin importar la función que tuvieran. ¿Qué ocurrió? Pues que el personal médico, al tener horarios más flexibles que los turnos de enfermería, llegaba en primer lugar; se sentaban ocupando todos los lugares, consumían sus alimentos y se quedaban haciendo sobremesa, mientras las enfermeras permanecían paradas esperando que les hicieran lugar. Como el tiempo pasaba, tenían que ir al office de enfermería a comer. El espacio, como expresión de un orden simbólico, mostraba la fuerte distinción jerárquica entre ambos grupos disciplinares. Trabajaron interdisciplinariamente todo el tiempo que fue necesario a lo largo de una crisis, al modo en que lo hubieran hecho en el caso de una emergencia médica que requiere del concurso de distintas disciplinas. Ese es un momento en que el tiempo abre un espacio en que la vida de los pacientes se pone por encima de las diferencias. Terminada la emergencia, ese tiempo se cierra y se continúa como siempre. Curiosamente tan solo lograron mudarse.

Retomo cuestiones ya planteadas. Durante el tiempo que duró el proyecto de la mudanza, el problema central por el que atravesó la Maternidad, no consistió en mantener los niveles de eficiencia de los procesos de atención, sino en sostener los modelos culturales y de valores institucionalizados a lo largo de muchos años. No era tan fuerte el desorden espacial (que toda mudanza implica) como el desorden del propio sistema de valores, el que vía las fuertes diferenciaciones que promovía, era marca de una identidad. Así, esta organización de tipo ceremonial logró lo que desde la teoría sistémica denominan “cambio 1”: se cambia para no cambiar.

Cerrando este caso, estamos en condiciones entonces de formular que el liderazgo es un elemento estructural de las organizaciones toda vez que las acciones de quienes ocupan el rol del líder (por medio de decisiones y formas de comunicación) gravitan en el horizonte temporal de una organización. Sus acciones, siempre mediadas por su relación con el entorno de la organización, producen efectos temporales, instalando un pasado, un presente y un futuro. Como toda organización posee una misión social, el líder debe garantizar la reversibilidad propia de los ciclos temporales de una organización. Por ejemplo: en la Maternidad los ciclos no tienen un final; todos los días se reciben pacientes que están embarazadas, se les hace un seguimiento, se las atiende en el parto y se vuelve a empezar. La recursividad de las acciones de los líderes está mediada por la reversibilidad de estos ciclos temporales, que propician así, una estructura para la organización.

### **Caso: La Fábrica**

Para trabajar en este caso podría servirme de las herramientas conceptuales utilizadas en el caso de la Maternidad. No obstante, a los fines de la investigación de esta tesis, realizaré un recorte por otras vías para dar cuenta del liderazgo como un elemento estructural de las organizaciones.

Permítaseme realizar un breve sumario de algunas problemáticas abordadas hasta aquí:

- Clima organizacional teñido de conductas de oposición e incluso agresión contra la organización (robos, descuidos de los materiales).
- Énfasis puesto en la seguridad como un problema.

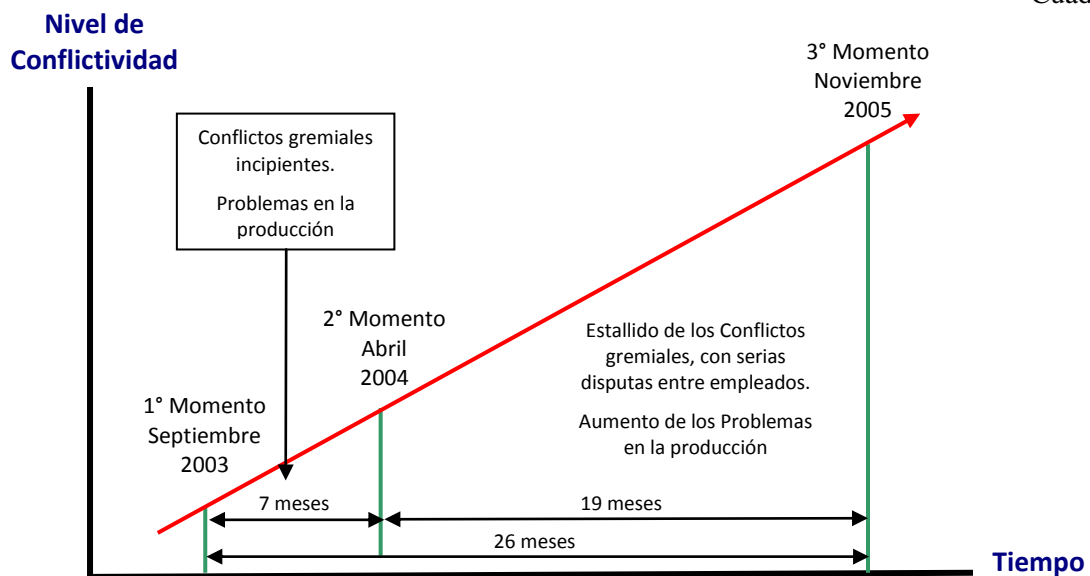
- Un extenso período de indefinición del Líder principal para establecer un diagnóstico, a lo largo del cual estallaron serios conflictos.
- Estilo autoritario del líder principal (Gerente de la Planta).
- Toma de decisión centralizada.
- Falta de comprensión de las causas de los problemas existentes.
- Negación de los problemas existentes y dilación de la búsqueda de soluciones.
- Falta de accesibilidad a la información por parte de la población.
- Pérdida de confianza en el Gerente de la Planta.
- Pérdida del sistema de liderazgo de su capacidad de erigirse en un medio simbólicamente generalizado.
- Tránsito de un tipo de relaciones de lo semántico a lo diacrítico.
- Mito Institucional “somos una familia”.
- Una cultura atravesada por la antigüedad como un valor predominante del sistema de liderazgo.
- Desconfianza en el futuro de la Empresa.
- Iniciativa de otros líderes (2° y 3° nivel de reporte) para buscar caminos que permitieran la resolución de la situación.

Desde distintos enfoques hemos ido dando cuenta sobre cómo la organización fue ganando en complejidad, estableciéndose una brecha cada vez más importante entre lo que ocurría -principio de realidad- y la gestión del equipo gerencial.

Como resultado encontramos tres hechos salientes que a lo largo del tiempo, recursivamente, generaron un aumento en los niveles de conflictividad: el deterioro del clima organizacional, la pérdida de eficiencia en el desempeño laboral y serios conflictos gremiales.

Ahora bien, no regresaré en esta instancia, al análisis de los fundamentos de cada una de estas cuestiones. Lo que me interesa mostrar es el efecto de estructura que se produce en una organización, sujeto a la forma en que el sistema de liderazgo gestiona el tiempo. En el Cuadro N° 40 he graficado los tres momentos en los que tomé contacto con la Fábrica.

Cuadro N° 40



Como puede observarse, en mi primer contacto los conflictos gremiales y problemas productivos ya existían. En el segundo encuentro (7 meses después) la situación se complicaba sin que se notaran atisbos de un cambio en la modalidad de gestión. Finalmente, la conflictividad escaló a niveles en los que sencillamente estalló. Ese estallido implicó la caída del Gte. de RRHH y la jubilación del Gerente de la Planta.

Todo este proceso fue tornando a la Fábrica, con el correr del tiempo, en una organización cada vez más caótica. Tiempo y Caos son dos cuestiones que deben analizarse, a los fines de

comprender como se relacionan, qué se produce en esa relación, y cómo las acciones de los líderes inciden en la relación entre Tiempo y Caos. Ray Kurzweil, en una notable obra que explora el vínculo entre lo humano y la tecnología, en los siglos XX y XXI, formula tres leyes que me permiten avanzar en la investigación.

Presentamos la primera de ellas:

Ley del Tiempo y el Caos: En un proceso, el intervalo de tiempo entre acontecimientos destacados (esto es, acontecimientos que cambian la naturaleza del proceso o afectan significativamente su futuro) se expande o se contrae según el grado de caos.

Cuando hay mucho caos en un proceso, los acontecimientos significativos necesitan más tiempo para producirse. A la inversa, cuando el orden se incrementa, los períodos entre acontecimientos destacados se acortan. [...] nuestra definición de caos, se refiere a la cantidad de acontecimientos desordenados (es decir, aleatorios) pertinentes al proceso (Kurzweil, 1999:48).

Cuadro N° 41

Por ejemplo: un acontecimiento aleatorio puede constituirlo el estado depresivo de un empleado, que no logra elaborar las ansiedades que su trabajo le genera, producto de la incertidumbre sobre el futuro. Es aleatorio por el hecho de que en los objetivos de la Empresa, en la planificación de los procesos y en las tácticas empleadas por sus líderes, puede no existir intencionalidad alguna de que este empleado enferme. No obstante la falta de intencionalidad, la depresión, es pertinente al proceso. Se podrá argumentar que la absoluta mayoría de los empleados no terminan en una depresión y, que por esta razón, la misma debe tener que ver con cuestiones estructurales del sujeto y no por el trabajo. Mas éste es precisamente el punto de “lo humano”, cada uno de nosotros reacciona al medio de diversas formas. Si bien es cierto que cada uno tiene un pasado y por lo tanto una determinada estructura con la que enfrenta la vida, no puede retirarse la vista de que es en la interacción con los distintos medios que estamos saludables o enfermamos. Por lo tanto, esta “enfermedad” emerge aleatoriamente y se vincula a un proceso histórico y determinado por el que transita una organización. Luego, ésta impacta en la trama vincular constituida por sus compañeros, quienes se sentirán preocupados o enojados por lo que le pasa a este empleado. Esto puede llevar a otros tipos de acontecimientos aleatorios, tales como poner menos ánimos en el trabajo (yo no me voy a enfermar por este trabajo), o generar protestas gremiales (nos estamos enfermando por culpa de la Empresa). Tales acontecimientos siguen estando en una relación aleatoria con los procesos de la organización. Se entiende que por este camino, lo que imperará cada vez más será el desorden, el aumento del caos.

Regresando ahora a la Ley del Tiempo y del Caos, en el caso de la Fábrica es visible como con el paso del tiempo lo que aumentó fue el desorden y por tanto el caos. Cuando todos los días se tiene el mismo problema y se gana en certeza de que continuará a la semana siguiente, en rigor deja de tratarse del mismo problema. La desmotivación suele irrumpir en ese escenario, lo que lleva a que las conductas se relajen –provocando un empeoramiento del problema-. Si antes se le daba una solución provisoria, sobre la base del esfuerzo de las personas, cuando ese esfuerzo disminuye, los problemas operativos se intensifican. Esta bola de nieve va arrasando a todos los sujetos y procesos laborales de la organización, generando aun más desorden. El problema fundamental aquí es que la población (como medio de defensa) comienza a naturalizar este estado de cosas. Es parte de la naturaleza de nuestro trabajo. Las acciones tendientes a la corrección decrecen, y aún en medio de la insatisfacción, la gente aprende a adaptarse pasivamente a su realidad (en esta instancia seguro que enferma nuestro empleado depresivo). Quiere decir esto que las acciones significativas que podrían aportar al cambio de la naturaleza del proceso disminuyen. En tanto esto ocurre, aumenta el caos y se lentifica el tiempo. A esto se refiere precisamente Kurzweil, cuando manifiesta que si el caos se incrementa surge una subley:

“Ley del Caos Creciente: A medida que el caos se incrementa en forma exponencial, el tiempo se lentifica exponencialmente (es decir que, con el paso del tiempo, el intervalo de tiempo entre acontecimientos destacados se alarga)” (Kurzweil, 1999:49).

Qué significan expresiones como:

- Recién llego, todavía no hice nada, y ya estoy cansado.
- El día no pasa más.
- El día no se termina nunca.
- Trabajo como un burro y no llego a ninguna parte.
- Siempre lo mismo...

Estas expresiones -entre otras cuestiones posibles- remiten precisamente a la lentificación del tiempo. Volvamos a la diferencia entre tiempo monocrónico (guiado por el reloj) y tiempo policrónico (guiado por los acontecimientos). En las situaciones en que tiene lugar un aumento del caos y, por ende, una lentificación del tiempo, se producen vivencias sumamente perturbadoras para la subjetividad humana. Hemos visto que los problemas no se solucionan, una y otra vez surgen los mismos problemas. Quiere decir que la sincronía propia de cualquier proceso productivo, que se guía por un tiempo monocrónico, comienza a adquirir una peligrosa circularidad. Hago A para luego poder hacer B y que esto me permita hacer C, para que mis compañeros del otro sector hagan D, y así hasta la finalización. Mas cuando los errores en los procesos productivos se multiplican, hago A para luego hacer B, pero algo sale mal y tengo que hacer A nuevamente, con lo cual tengo que hacer B más rápido para cumplir con los tiempos, y entonces B sale con un error que trato de subsanar mientras hago C, que ya tiene mermada su calidad, y que le paso a mis colegas del otro sector para que hagan D, pero que no pueden hacerlo por los problemas de calidad que tiene lo que hice y me lo devuelven. ¿Por dónde tendré que empezar para arreglarlo, por A, por B o por C? El tiempo monocrónico se ve afectado entonces, puesto que no se logra salir de la circularidad que los errores producen. Quiere decir que los acontecimientos (problemas, errores) fracturan el proceso tal cual está diseñado. Nos instalamos en un tiempo en el que los acontecimientos guían nuestro trabajo. Parece entonces que no hay problemas y de lo que se trata es de trabajar en una dimensión de tiempo policrónico, en el que es característico hacer varias cosas a la vez, detenerse, dejar algo en suspenso, hacer otra cosa, retomar la anterior, y así sucesivamente. Pero se presenta un problema. Dado que estamos en un contexto en el que el caos se incrementa en forma exponencial (y hemos dicho que por caos entendemos acontecimientos desordenados pertinentes a un proceso), los acontecimientos se presentan ante el operario con un profundo desorden. Kurzweil plantea que “orden es información que se acomoda a una finalidad. La medida del orden es la medida de la adaptación de la información a una finalidad” (Kurzweil, 1999:51). Lo anterior también podría ser definido afirmando que la información que producen distintos acontecimientos debe acomodarse a una finalidad (que en principio se presenta como única), de lo que se deduce que el desorden es la información que producen distintos acontecimientos, los que no pueden acomodarse a una finalidad única o compartida. ¿Qué significa esto para nuestro atribulado operario? Pues que tiene que invertir un “tiempo mayor” para establecer conexiones de sentido entre los acontecimientos que se le presentan en forma desordenada; acontecimientos que, estando allí, deben seguramente vincularse con algún proceso. De lo anterior se desprende la validez de la Ley del Caos Creciente. El tiempo del operario se lentifica, por el simple hecho de que el caos creciente le insume un tiempo que, en rigor, se extiende circularmente al infinito, ya que sabe que mañana y la semana próxima y el mes próximo, seguirá ocurriendo lo mismo, y que no hay forma de salir de esa circularidad.

De allí las serias perturbaciones que padecen los sujetos que quedan instalados en esta temporalidad. En el caso que estamos trabajando, tanto el tiempo monocrónico como policrónico establecen un movimiento que redirige en forma permanente al mismo punto. Esto establece una sensación de presente continuo que explica las expresiones anteriores (recién llego... y ya estoy cansado; el día no pasa más; el día no se termina nunca; trabajo como un burro y no llego a ninguna parte; siempre lo mismo...). Lo que estoy planteando es que el sujeto se sume en la certeza de que mañana será igual que hoy, de allí que el presente se extienda. Recordemos que el presente, en términos psicológicos, se vincula a una experiencia que tiene fecha de vencimiento en el mismo momento que ocurre. En este momento que escribo esto, o en este momento que usted lee esto, ambos sabemos que el presente está a punto de caducar. Yo sé que luego tendré que abordar un nuevo problema, y usted sabe que al menos tiene la oportunidad de dejar de leer lo que he escrito. Es decir, ambos sabemos que tenemos un futuro inmediato en el que se presentarán algunos acontecimientos que serán diferentes. En el caso del operario que estoy citando (y por extensión, toda la población de la Fábrica), lo que se conmueve es el

futuro mismo. El futuro no puede tratarse de algo igual al hoy. Y si profundizamos aún más, si hoy es igual que ayer, el pasado sería igual al presente. Me detengo aquí, ya que solo escribirlo (supongo que también leerlo) produce tedio. El aburrimiento, el tedio, el agotamiento, la enfermedad por el borramiento del futuro, es uno de los desenlaces en este tipo de situaciones. “A medida que la velocidad del tiempo desciende por debajo de un punto crítico –lo que los psicólogos de la personalidad llaman el “nivel óptimo de lucidez” de cada uno–, el reloj parece andar muy lento. Entonces el aburrimiento puede eternizarse como una profecía autocumplida” (Levine, 2006:65).

Lo mencionado tiene efectos estructurantes para la organización y por correlato para los sujetos que forman parte de ella. Una de las razones de que el impacto sea tan enérgico, lo constituye el hecho que -a pesar de todo- la Fábrica es un tipo de organización ejecutiva, que se desempeña bajo fuertes controles en su producción, en los que la eficiencia tiene importancia. Mientras todo esto ocurría, el sistema de liderazgo realizaba controles, trataba de que los operarios conservaran la disciplina, capacitaba en temas de seguridad, en síntesis, trataba de ser eficiente. Esta circunstancia aportaba una mayor tensión, la que impactaba en cada sujeto de manera distinta. Si consideramos las diferencias subjetivas en la percepción del tiempo, encontramos que el tiempo psicológico transcurre más rápido que el del reloj “”para los maníacos, histéricos, psicópatas, delincuentes y esquizoparanoicos, mientras que parece transcurrir con mayor lentitud que el reloj para los melancólicos, neuróticos depresivos, personas con reacciones de angustia y esquizofrénicos no paranoicos” (Levine, 2006:61). Tales diferencias subjetivas están presentes en todas las organizaciones, pero es en los momentos en que el caos aumenta, que las diferencias producen, inevitablemente, un mayor nivel de complejización.

Habiendo trabajado la relación Tiempo y Caos, me adentro ahora en su relación con el liderazgo. He planteado anteriormente que una de las capacidades de los líderes debe ser la de “reducir las distancias (desviaciones, alejamientos) entre el sistema y el entorno que pudieran poner en peligro la existencia del sistema: distancias entre el fin propuesto y la realidad” (Luhmann, 1995:52). El tiempo debe ser comprendido como el posible generador de una de esas distancias. Los líderes, a partir de sus representaciones de la realidad, toman decisiones y éstas producen una diferencia que por su sola existencia, echan a andar el tiempo. Lo que entonces podemos aseverar es que, de acuerdo a la decisión que el líder toma, tenemos diferentes formas del tiempo. En otra palabras, el líder, por medio de sus prácticas, construye distintas formas del tiempo; y tanto en el caso de la Fábrica como en el de la Maternidad, hemos visto como estas prácticas han tenido propiedades estructurantes en las organizaciones.

Tanto en lo trabajado en estos dos casos, como en lo que he podido recoger a lo largo de los años en mi desempeño como analista organizacional, surge un denominador común al analizar el tiempo. Todos los problemas y obstáculos que se erigen alrededor del tiempo, producen algún tipo de disturbio en el tiempo futuro; ya sea que el tiempo se lentifique o acelere, o que tengamos una tensión entre los tiempos monocrónicos o policrónicos existentes en una organización, el problema que se produce en el presente, genera algún disturbio en el futuro. Utilizo la palabra “disturbio” porque posee un significado interesante: “alteración de la paz deseada”. Todos queremos que los planes funcionen, porque nos permitirán un trabajo más tranquilo, más sosegado, es decir, “en paz”. El problema operativo en el presente produce un disturbio (alteración) en la planificación que supuestamente ha sido concebida para guiarnos rumbo al futuro.

Acudimos nuevamente a los resultados del diagnóstico para considerar cuáles son las debilidades que encontramos en la Dimensión de la Estrategia.

Cuadro N° 42

Dimensión - Estrategia (Debilidades)
1. El cumplimiento de lo planificado se presenta con puntos de incertidumbre.
2. Existen problemas en la comunicación de los proyectos.
3. Existen opiniones críticas sobre como los cambios son planificados y de su utilidad.
4. La confianza en el futuro presenta obstáculos.
5. Existen dudas sobre la preparación de la Empresa para el futuro.

Como puede observarse, todas estas debilidades están vinculadas con la categoría tiempo (lo que no significa que sólo estén vinculadas a esa categoría). La incertidumbre del cumplimiento de la planificación, los problemas para la comunicación, las críticas sobre los cambios, los obstáculos en la

confianza y las dudas en la preparación de la Empresa, son debilidades que promoverán disturbios en el tiempo futuro. Si esto es así, entonces es importante determinar si existe algún grupo de prácticas claves, comunes para los distintos tipos de organizaciones, que permita a los líderes una mejor intervención en el tiempo. En mi práctica como analista organizacional, me he valido en los últimos años de un marco teórico pensado por Burt Nanus (1994), quien propone cuatro funciones (prácticas) claves en el desempeño del liderazgo. El autor trabaja sobre una propuesta teórico-metodológica denominada Liderazgo Visionario. Como ha quedado claro en todo el desarrollo de mi tesis, no está en mi interés dar cuenta de las distintas producciones teóricas<sup>5</sup> que tratan de dar cuenta sobre cómo debe desempeñarse un líder, o cuáles son los puntos sobre los que debe poner énfasis. Al ser éste un estudio que intenta dar cuenta del liderazgo como un elemento estructural de las organizaciones, el énfasis ha sido puesto en otros aspectos. Si retomo a Nanus en particular, es por el importante desarrollo que dedica al tiempo, particularmente al futuro como ordenador del presente, y de un presente que sólo gana en sentido si se tiene clara la “visión de futuro”. Por lo tanto, entre las prácticas fundamentales del liderazgo, se encuentra la reflexión y clarificación de la visión de futuro deseada. Consideremos la siguiente afirmación:

Una visión es un futuro realista, verosímil y atractivo para su organización. Es su articulación de un destino hacia el cual debe orientarse su organización. [...] La visión siempre se ocupa del futuro. De hecho, es el punto donde comienza el futuro, ya que expresa aquello que usted y los que comparten la visión se esforzarán por crear. Dado que la mayoría de las personas no dedica el debido tiempo para pensar sistemáticamente sobre el futuro, aquellos que sí lo hacen tienen un poder inusual para modelarlo (Nanus, 1994:37).

Destaco aquí algo sobre lo que regresaré más adelante, y es la puntualización de que la visión expresa lo que el líder y los que comparten su visión se esforzarán por crear. Queda claro entonces que la visión del futuro no puede ser algo individual, sino que debe ser algo compartido, pues solo en el convencimiento del estado futuro deseado, surge la claridad de un equipo respecto de su trabajo. Consideremos que hemos planteado que el problema en las organizaciones complejas, es que el aumento en la cantidad de variables lleva a que sea imposible la comunicación punto a punto (persona a persona, sector a sector) de todos los acontecimientos y toma de decisiones que se realizan cotidianamente (de allí la importancia del liderazgo como recurso simbólicamente generalizado en su capacidad estructurante de la organización). Esto implica que en el movimiento presente / futuro, fácticamente, resulta imposible poder comunicar y consultar todo. Al mismo tiempo, es sabido que la mejor planificación no puede ser continente de todo, por las mismas razones que estamos dando y por el argumento que -inspirado en Weber- afirma que la mente finita del hombre no puede dar cuenta de la complejidad de una organización social. El futuro entonces es un ordenador, la brújula que orienta, en muchas circunstancias, las decisiones que toman los líderes.

Las cuatro funciones anunciadas son:

1. Responsable de fijar la dirección: el líder selecciona el objetivo y lo articula en el futuro ambiente externo hacia el cual la organización dirige sus energías.
2. Agente de cambio: el líder es el responsable de catalizar los cambios en el medio interno.
3. Vocero: el líder [...] explica las intenciones, prioridades y expectativas de la empresa a los clientes.
4. Conductor: el líder es el artífice del grupo. Él confiere poder a los individuos de la organización (Nanus, 1994:43).

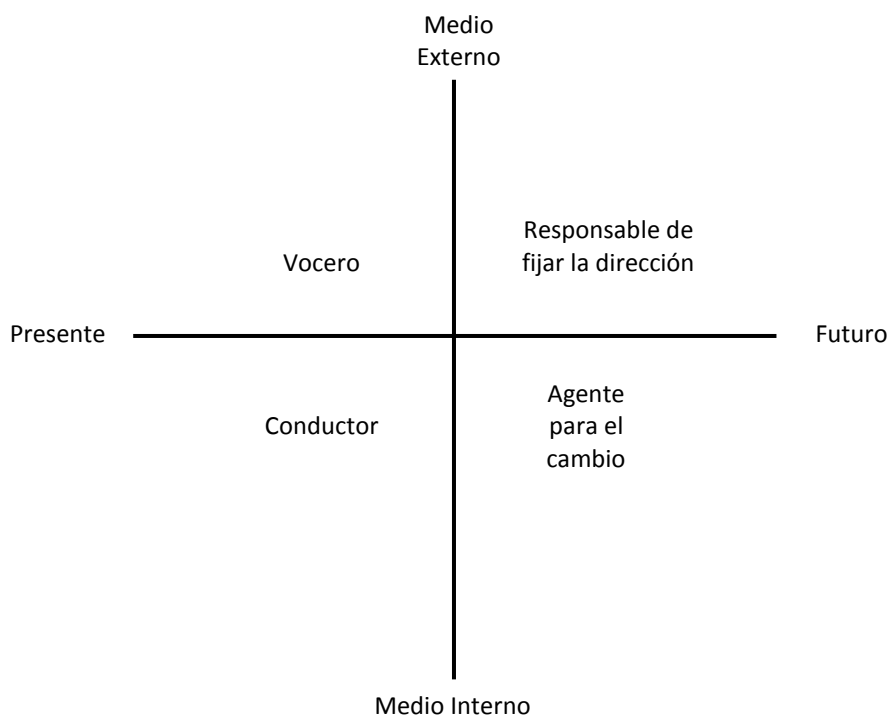
Si observamos el Cuadro N° 43, veremos que estas cuatro funciones pertenecen, cada una, a distintas formas de vincular Presente, Futuro, Medio Externo y Medio Interno de la organización. Si trazamos dos ejes: Presente – Futuro y Medio Externo – Medio Interno, se originan cuatro cuadrantes

---

<sup>5</sup> Remitimos en este punto al Estado del Arte, pp. 14 y stes.

en los que cada una de las funciones, que considero fundamentales para la construcción del tiempo por parte de un sistema de liderazgo, tiene una función específica.

Cuadro N° 43



En la relación Medio Externo / Futuro, la práctica relevante es: “Responsable de fijar la dirección”.

Considerando la relación sistema/entorno, hemos dicho que los sistemas se acoplan estructuralmente con determinados fines. Desde este punto de vista, La Fábrica se acopla estructuralmente con sus clientes a los fines de hacer un negocio. Mas estos acoplos requieren de alguien que se encargue de velar porque esto ocurra de la mejor manera posible. Una práctica fundamental del sistema de liderazgo, es pues el análisis del medio externo de su organización para poder determinar una estrategia que le permita cumplir con los objetivos, esto es, de dirigirse hacia el futuro. A nadie más que no sean los miembros del sistema de liderazgo se le puede asignar esta responsabilidad. Obviamente, las decisiones que se tomen, serán oportunas o inoportunas, y en función de ello el futuro será uno u otro. En el caso de la Fábrica vemos que el cumplimiento de lo planificado presenta puntos de incertidumbre, a la vez que existen opiniones críticas sobre el modo en que los cambios son planificados y sobre su utilidad, por esta razón, la confianza presenta obstáculos. Cuando recordamos que el Gerente de la Planta se manejaba con un estilo autoritario en el que las decisiones eran tomadas en forma centralizada y sin demasiada consulta al equipo gerencial, vimos que su “capacidad de fijar la dirección”, se encontraba cuestionada. Como ya afirmamos, todos tenemos un límite en nuestras capacidades. Así, cuando alguien con un estilo autoritario, poco proclive a la consulta, se encuentra con su límite, la organización también da con su límite. Lo que hasta ayer fueron decisiones creativas basadas en la comprensión de la relación externo/interno, gradualmente se rigidizó y perdió impulso. Esto permite comprender la razón del énfasis que este Gerente de Planta ponía en los procesos internos y en la capacitación en temas de seguridad. En algún momento (tiempo), su capacidad de fijar la dirección comenzó a disminuir. Por lo tanto, al volverse confusa la relación externo/interno, este líder optó por replegarse hacia el interior de la organización, poniendo énfasis en lo procedimental. Así la dimensión de la estrategia claudica.

En la relación Medio Interno / Futuro, la práctica relevante es: “Agente para el Cambio”.

Una vez que el sistema de liderazgo brinda una dirección, es necesario mirar hacia el interior de la organización y trabajar para facilitar el cambio. Esto es así por la sencilla razón de que cada plan,

cada cambio de rumbo que todo plan tiene en algún momento, requiere ser explicado a los miembros de la organización. Es curioso, pero existe la extendida creencia por parte de quienes dirigen, de que la gente se puede dar cuenta de las cosas por sí sola. Es más, algunos consideran que es casi su obligación llegar a darse cuenta (luego fundamentaré conceptualmente una de las razones por la que esto no es posible). A lo largo de los niveles jerárquicos que posee una organización, existen diferenciales de información. De modo que si algunos tienen información de la que otros carecen, la comprensión de los hechos de la organización será siempre distinta. Reunir a la gente, capacitarla, pedirle opiniones, motivar, es decir, el líder tiene que constituirse en un agente que permita cambiar a los demás.

En la Fábrica esta función cayó estrepitosamente. En rigor, no encontré información de que al menos, durante la gestión de este Gerente de Planta, alguna vez hubiera sido así. Cuando se cambió el Gerente y éste comenzó a hablarle a la gente, éstos se sorprendieron de que “un Jefe” les explicara algo.

Cuál es el problema entonces, pues si el sistema de liderazgo no fija la dirección a futuro y no actúa como agente de cambio para que los miembros de la organización puedan lograrlo, lo que cesa es la estructuración misma del futuro. Sencillamente, el tiempo futuro se torna incomprensible y lejano (por lo tanto el presente se lentifica). ¿Estoy concibiendo una teoría de un líder omnipotente, que puede fabricar el tiempo a su voluntad? Nada más alejado de eso. Lo que afirmo es que el liderazgo es un elemento estructural de las organizaciones, porque a partir de las prácticas concretas de su expresión material (el rol del líder), incide en la estructuración del tiempo, pero de ninguna manera posee el control sobre el tiempo. Los líderes producen condiciones de estructuración temporal, y lo que ocurra más adelante dependerá no solo de que las decisiones tomadas hayan sido acertadas, sino de un universo de variables ciertamente impredecibles. Baja la bolsa, un operario se accidenta, una tormenta tira abajo un depósito, un barco tiene un problema mecánico y los insumos que vienen de Europa se demoran dos semanas, el gremio hace un paro porque un operario se accidento, y así, al infinito.

En la relación Medio Externo / Presente, la práctica relevante es: “ser el Vocero”.

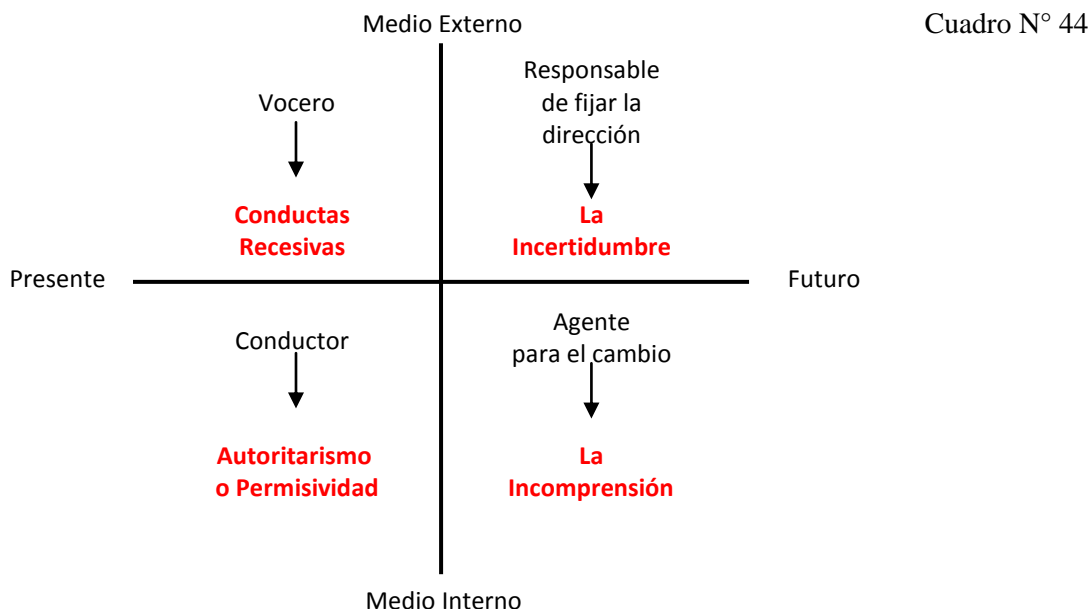
Antes dije que por medio de las prácticas de los líderes se producen acoples estructurales entre la Empresa y sus clientes. Pues una función esencial en esto, en el tiempo presente, es ser el Vocero de la organización, es decir, presentar constantemente las finalidades, proyectos, y potencialidades de la organización a los clientes. Si esto no se realiza, se pierde la capacidad de comprensión de lo que el medio externo necesita, de sus condiciones, de sus posibilidades; razón por cual tampoco se podrá planificar. Esta es una práctica, que por la información recogida de los Gerentes con mayor antigüedad, era cumplida parcialmente. Al ser el único productor en el mercado, la relación con el medio externo estaba guiada por una concepción administrativa: se recibían los pedidos, se fabricaba y se enviaban. La posición como único proveedor llevaba a que si los plazos de producción se cumplían, se entregaba a término, y si no, el cliente debía esperar. Esto no quiere decir que a esta gente le diera lo mismo cumplir que no cumplir, pero en la lógica presentada, el no cumplimiento (tiempo futuro), era urgente en términos relativos, puesto que en el futuro existía la posibilidad de la espera. Esto es algo así como un futuro dentro del futuro.

En la relación Medio Interno / Presente, la práctica relevante es: “ser el Conductor”.

En una situación en la que el sistema de liderazgo fija una dirección y es agente de cambio, y cumple además con su función de presentar en el medio externo a la organización, se vuelve indispensable la conducción en la vida cotidiana. En el planteo que estoy haciendo, la conducción solo puede ser virtuosa en la medida que se tenga un rumbo (tiempo futuro) hacia el que se avanza. De esta manera queda definida la relación Presente / Futuro. En el caso de la Fábrica, y de acuerdo a todo lo que se viene planteando, dado que el futuro cesó en su estructuración como dimensión posible de desarrollo, el líder quedó fijado a un presente continuo. Se trabajaba para el sostenimiento de lo existente, se ponía un gran esfuerzo en ello, pero sin comprender las debilidades. Algo que ha sido posible observar muchas veces, es que ante la falta de comprensión sobre cómo mejorar algo, se intentaba lograrlo ganando en rapidez, o con más lentitud, agregando gente o quitándola, cambiando el turno, etc.; es decir, fijando la vista en más de lo mismo, sin ir al fondo de la cuestión.

En muchas ocasiones, dictando seminarios sobre este tema en la Universidad o trabajando en capacitaciones para las organizaciones, comienzo con la pregunta ¿qué es liderar? Lo interesante es que en casi todas las oportunidades, las respuestas se vinculan a la práctica señalada como “conducción”. En pocas oportunidades surge la necesidad de mencionar la vinculación con el medio externo, y casi nadie se refiere al futuro. Esta probablemente sea una pauta cultural de nuestra sociedad.

Acabo de señalar lo que considero cuatro prácticas fundamentales en la estructuración del futuro por parte del sistema de liderazgo. Si algo de viabilidad tiene el planteo, se impone analizar las consecuencias emergentes de estas prácticas cuando no son adecuadamente realizadas.



En el Cuadro N° 44 propongo las cuatro consecuencias resultantes, las que considero válidas para ambos casos -la Fábrica y la Maternidad-:

1. Cuando no se fija la dirección hacia el futuro, irrumpe la Incertidumbre, producto de que los miembros de la organización no logran otorgar sentido a lo cotidiano, o como en general se le escucha decir a las personas: “para qué sirve esto que estamos haciendo”. La incertidumbre se vuelve predominante.
2. Si no se cumple con la función de Agente para el Cambio (se haya fijado o no la dirección), lo que gana a los miembros de la organización es la incomprensión. Si no se fijó la dirección, es fácil comprender la razón; pero si se fija y no se prepara a la gente para el cambio, se observan personas que todos los días hacen un trabajo -el cual desde el punto de vista técnico puede que esté bien hecho-, pero cuando se les pregunta por qué, para qué sirve lo que hace, muchas veces no están en condiciones de responder. Recordemos a los equipos de la Maternidad que durante mucho tiempo se reunieron para tratar de diseñar procesos comunes, pero que al no tener definiciones políticas y al no haber sido preparados para lo que seguía, sencillamente no podían avanzar.

Lo vital de estas dos consecuencias (Incertidumbre e Incomprensión), es que cancelan el tiempo futuro o que lo significan como un riesgo. Ambas consecuencias generan desorden en el tiempo presente, por el simple hecho de que los trabajos pierden direccionalidad, sentido. Por lo tanto, volvemos a la Ley del Caos Creciente. A medida que el caos se incrementa, el tiempo se lentifica exponencialmente.

3. Si el futuro representa un riesgo y el presente se caracteriza por el hecho de que el sistema de liderazgo no desempeña su función de vocero (impidiendo los acoples estructurales con las organizaciones del medio externo), sobrevienen conductas recesivas. He utilizado esta palabra -recesivas-, porque entre sus distintas significaciones encontramos: retirada, retroceso, disminución de las actividades. La usé por primera vez en el año 2002, cuando mi práctica como analista organizacional me llevó a tener que investigar sobre la categoría tiempo y a la luz del derrumbe de la economía argentina producto de la crisis del 2001. Tales conductas, de

tono defensivo, se distinguen por el afán de hacer el menor movimiento posible. Se escuchan frases como: “no hagan ola” (porque nos hundimos), “baja la cabeza” (porque te la arrancan), “se junco” (para flotar por sobre las olas). Las conductas recesivas (disminución de las actividades) se vinculan a la Ley del Tiempo y el Caos. Cuando hay mucho caos en un proceso, los acontecimientos significativos necesitan más tiempo para producirse, razón por la cual se produce una lentificación del tiempo.

4. Si todo esto se produce, ¿qué ocurre con la función de Conductor? Bueno, ya hemos demostrado desde distintos puntos de vista que tiene lugar una pérdida de sentido. Pero surge entonces una pregunta: ¿cómo se conserva un orden interno mínimo si no se sabe para qué se hace lo que se hace? O para preguntarlo de otra manera, ¿cómo se conserva un mínimo de disciplina en un contexto interno semejante? Dos son las respuestas halladas: los líderes asumen estilos “permisivos” o “autoritarios”, incluso, en ocasiones, con una cierta alternancia. Dado que la organización pierde cohesión por la pérdida de congruencia entre la estructura y los rasgos determinantes de la identidad, se avanza hacia un estado dispersivo. En medio del desorden y la dispersión, los líderes o bien toman un perfil negociador con los miembros de la organización (siendo permisivos en ciertas conductas o comportamientos que en otro momento no hubieran permitido), o bien generan prácticas autoritarias. En rigor, ambas maniobras buscan lo mismo por distintos caminos. La permisividad busca generar cohesión desde el amiguismo; el autoritario, desde la imposición. En el caso de la Maternidad, se trató de la permisividad; en el caso de la Fábrica, del autoritarismo. Insisto sobre la cuestión de que las prácticas autoritarias no significan necesariamente un tratamiento despótico. He manifestado antes que este Gerente General era un líder profundamente paternalista, preocupado por el cuidado de la gente.

Queda establecido entonces, cómo las prácticas propias del liderazgo, producen un efecto de estructuración temporal en las organizaciones.

Quisiera ahora abordar otro tema, para que podamos profundizar un poco más en las variables temporales que se pusieron en juego en el sistema de liderazgo de la Fábrica.

Vuelvo al espacio interior de ausencia, ese concepto tan sugestivo del arte. Habíamos dicho que si en lugar de pintar una flor, pintamos los espacios que la rodean y que se encuentra entre sus partes (por ejemplo, como sombras), paradójicamente obtendremos que la flor surge allí, entre las sombras. La flor surge como una diferencia que se define en el realce del espacio. Por lo tanto, ese espacio no está vacío y mucho menos puede ser considerado como un espacio inútil. ¿Hacia dónde me dirijo? Pues hacia el concepto de sistema de liderazgo. Hasta aquí he formulado esa expresión con la sola aclaración de que está formado por todos aquellos que tienen un rol de liderazgo, más allá del lugar que tengan en la jerarquía. Creo que es momento de darle mayor densidad a este concepto y para eso me valdré de este caso.

El primer y segundo momento de mi aproximación a la Fábrica se concretó por el interés de algunos miembros del sistema de liderazgo. Un Gerente y un Jefe (2° y 3° nivel de reporte) me convocaron. No voy a repetir aquí lo expuesto en los capítulos anteriores, pero baste recordar que mientras fui asistiendo a lo largo de 26 meses a distintas reuniones, el Gerente de la Planta no se hizo presente. Hemos visto su imposibilidad para realizar un diagnóstico que le permitiera el diseño de una estrategia innovadora y el modo en que todo esto lo fue conduciendo hacia una pérdida de autoridad. Mientras esto ocurría, otros líderes comenzaron a movilizarse para tratar de diseñar una salida, de pensar cómo realizar mejoras en la Fábrica. Lo que significa que el espacio propio del sistema de liderazgo, es un espacio de tensiones, en el que las relaciones de poder se ponen de manifiesto. Mientras el Líder Principal decidió continuar con su forma de hacer las cosas, otros líderes decidieron explorar otras alternativas, buscando ayuda en el medio externo. Esto significa que se erigieron en “Voceros” de su organización, estableciendo en este caso una relación conmigo -en mi rol de consultor- para que les brinde un servicio. Dicho servicio consistía en una demanda de colaboración para solucionar problemas (tiempo presente), que les permitiera avanzar (tiempo futuro). Estos líderes lograron algo fundamental, “pusieron en marcha el tiempo”. Sin embargo, no se trataba de un tiempo cualquiera, podemos asegurar que lo que pusieron en marcha fue el tiempo propio de un proceso evolutivo. Luego de un tiempo de estancamiento, algunos líderes tomaron una decisión y la

comunicaron a sus colegas. Algunos de ellos los apoyaron, otros tuvieron una posición expectante, y otros resistieron. Pero la acción ya estaba realizada. En medio del caos creciente, algunos produjeron una acción con un efecto ordenador, tendiente a que la organización evolucione hacia un nuevo estadio. Por supuesto que una acción como ésta, no se la realiza sin correr cierto riesgo. De hecho fue tan larga la espera (26 meses), que uno de estos líderes decidió retirarse de la Empresa. Pero la evolución es así, insume tiempo. Los distintos movimientos que se fueron dando significaron un tiempo de conflictos gremiales, de estrés y muchos problemas, pero la acumulación de las tensiones dio paso a un proceso de organización que permitió un salto en calidad. Esto supone algo muy importante: si bien el caos implica desorden y éste en principio parece no aportar nada bueno, la evolución de una organización depende del aprovechamiento que se logre hacer de ese caos.

La misma tiene lugar en medio de un gran caos, y en verdad depende del desorden de su medio, del cual extrae sus opciones de diversidad. Y a partir de estas opciones, un proceso evolutivo reduce constantemente sus elecciones para crear cada vez más orden. Incluso una crisis, que parece introducir una nueva y significativa fuente de caos, es probable que termine incrementando –profundizando– el orden creado por el proceso evolutivo (Kurzweil, 1999:52).

Desglosemos estos conceptos de Kurzweil:

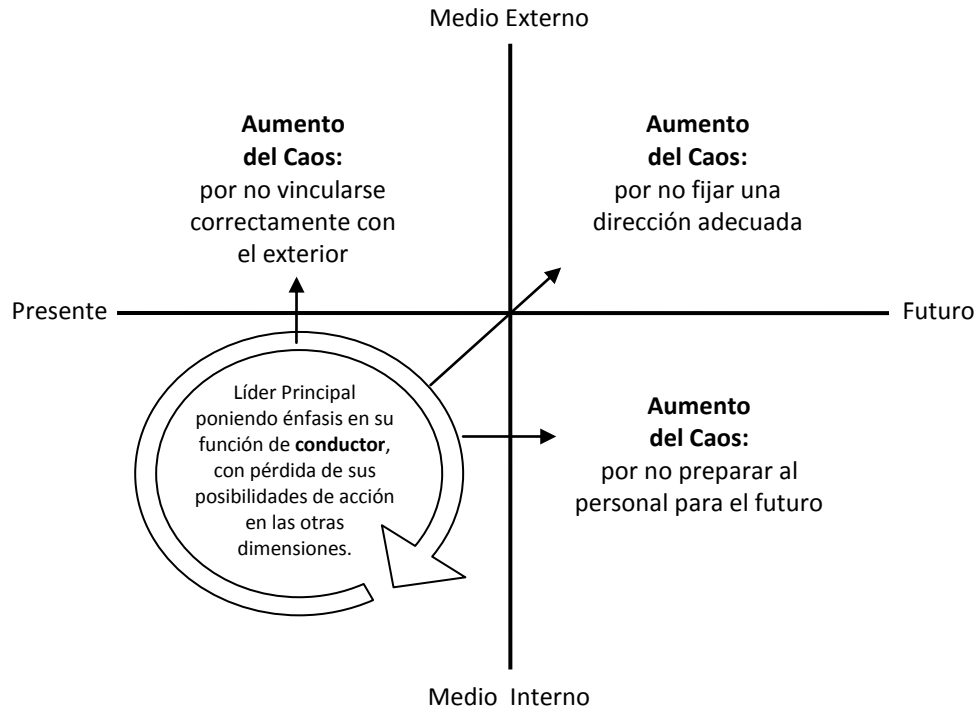
1. “La evolución tiene lugar en medio de un gran caos, y en verdad depende del desorden de su medio, del cual extrae sus opciones de diversidad”.  
Los líderes que hicieron la demanda de ayuda, no lo hicieron en cualquier tiempo. Lo hicieron en el momento en que el Líder Principal ya no tenía respuestas. Recuérdense que si bien él autorizaba las reuniones conmigo, no asistía, y las propuestas que luego estos líderes le llevaban, no tenían un eco favorable. Quiere decir que los autorizaba porque no le quedaban más opciones, pero no tenía ninguna intención de hacer algo. Este tiempo, es el tiempo de la confrontación, el de la lucha velada en las relaciones de poder<sup>6</sup> al interior del sistema de liderazgo. Lucha que se libra por las distintas visiones que se tienen sobre la situación y las formas de abarcarla. Quiere destacar que estos líderes sólo pudieron comenzar las consultas cuando el caos fue tan importante que, del desorden mismo, surgió la posibilidad de hacer algo distinto.
2. “Y a partir de estas opciones, un proceso evolutivo reduce constantemente sus elecciones para crear cada vez más orden”.  
Vimos que a lo largo de los meses en que se desarrollaron las reuniones, el sistema de liderazgo iba logrando una mayor comprensión de los problemas. El tema de la seguridad fue siendo resignificado y se descartaron las capacitaciones en seguridad porque generaron un efecto adverso en el personal.
3. “Incluso una crisis, que parece introducir una nueva y significativa fuente de caos, es probable que termine incrementando –profundizando– el orden creado por el proceso evolutivo”.  
Es precisamente lo que ocurrió tras los serios conflictos gremiales, algo que sin dudas produjo un gran daño, al mismo tiempo que introdujo la posibilidad de realizar un cambio, un golpe de timón y evolucionar.

Afirmamos entonces que el sistema de liderazgo no es un espacio homogéneo. Por más poderoso que sea el Líder Principal, siempre existe un espacio de juego en el que las relaciones de poder se sustancian. En el caso que estamos analizando, lo interesante es que estas relaciones de poder, estos conflictos, pusieron a algunos de sus principales actores en una situación muy particular, la que trataré de bosquejar en los Cuadro N° 45 y 46.

---

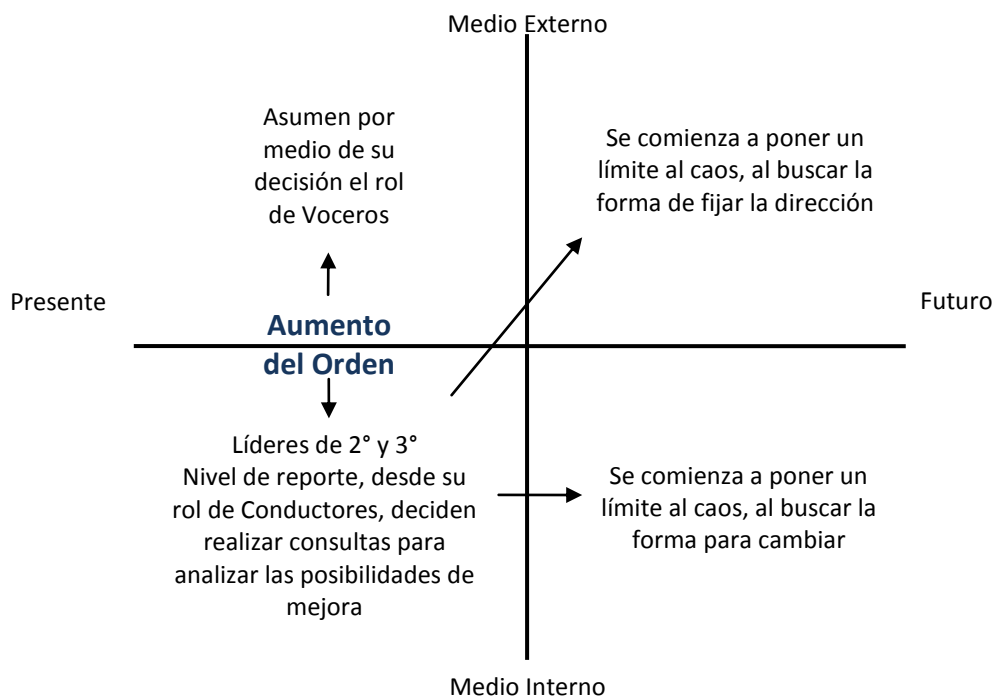
<sup>6</sup> En un próximo capítulo abordaré el tema del poder. Baste por ahora la aclaración de que lo trabajo desde la concepción de Foucault, en términos de relaciones de fuerza.

Cuadro N° 45



Por un lado, el Líder principal insistió con su propia estrategia de trabajo, focalizándose totalmente en su función de Conductor. Mientras esto ocurría, el caos se fue incrementando exponencialmente. A la vez, frente a estos acontecimientos, los Líderes de 2° y 3° Nivel de reporte, se valieron de ese caos para generar opciones. De esta manera, y acorde a lo que ya he planteado, tomaron la decisión de consultar, asumiendo la función de vocero e instalando un límite al caos, debido a que comenzaron a dar un marco de posibilidad a la estructuración de un futuro en el que se pudiera mejorar.

Cuadro N° 46



Se evidencia así, el modo en que la toma de decisión de los líderes (bajo la forma de prácticas) realizada en un determinado tiempo, produce distintas condiciones de estructuración en la organización, promoviendo una disminución del caos y un aumento del orden.

Es momento de analizar lo que ocurrió a partir de ese 3° momento -que comenzó en noviembre del 2005-, en el que fui recibido por un nuevo Gerente de Planta y tras el cual ocurrieron básicamente tres hechos que ya he trabajado en detalle en los capítulos anteriores:

1. Se realizó un trabajo diagnóstico.
2. Se diseñó un Plan de Trabajo.
3. Se implementó el Plan.

Analicemos ahora que significan estos tres hechos en relación al liderazgo y el tiempo.

1. La realización del diagnóstico significó, ante todo, el final de la “era de la certeza” de los líderes. En el estilo anterior hemos visto como la antigüedad y sapiencia de los líderes era considerada un valor de la cultura de la organización. Al jefe no se le discute (aunque las cosas no salgan bien). El diagnóstico por sí mismo se constituyó en un operador que perturbó la cultura establecida. Como era de esperarse, esto provocó disgustos, tanto en algunos cuadros jerárquicos como en el Sindicato. Al fin de cuentas, aunque las cosas no estuvieran bien, la palabra de los miembros de la organización en general, siempre estaba mediada por lo que los Jefes o el Sindicato decían que la gente decía. Un diagnóstico perturbaba las relaciones de poder existentes.

Desde el punto de vista de las relaciones, el diagnóstico fue una de las primeras acciones tendientes a salir de lo diacrítico para comenzar un avance hacia lo taxonómico, debido a que la metodología utilizada establecía relaciones de inclusión de los distintos saberes y experiencias de la población. En definitiva, desde el punto de vista temporal, comenzó a trazarse un antes y un después, dudoso y vacilante para la organización en general, porque el solo hecho de diagnosticar no significa que luego se hará algo. Pero, en el sentido del mensaje que se dirige, se establece una diferencia, un antes y un después; un pasado y un presente, que establecen la posibilidad de un futuro con cambios. Este futuro es solo verificable a partir de las acciones futuras y de esta manera es capaz de instalar el campo de la posibilidad.

Se debe tener en cuenta que, desde el punto de vista subjetivo, se salió de lo puramente metonímico para dar lugar a lo metafórico. Los operarios podían hacer alusión a lo que funcionaba mal, podían ofrecer precisiones, detalles: anda mal esto, esto otro, aquello, aquello otro, y todo lo demás. Sin embargo, ¿qué significaba todo esto? Pues, no mucho. El orden de la significación aparecía continuamente desplazado hacia el futuro, pero como el futuro luego se comportaba como el presente, la circularidad llevaba a poner muchas palabras para, en definitiva, no explicar nada. La decisión de los líderes de realizar un diagnóstico tuvo la virtud de producir una metáfora en el sentido de que permitió salir del detalle de la cosa por cosa -puro desplazamiento-, para poder decir estamos “así”, por tales razones. Esto produjo una ruptura del desplazamiento permanente (presente permanente), para dar lugar a una significación que brinde sentido, ya que lo metafórico se vincula, en lo esencial, con el sentido de la significación y no tanto con el significado en sí. Poder brindar una serie de explicaciones de lo que sale mal (atribuir muchos significados), para luego no poder encontrar un sentido a todo eso, es angustiante, ya que ubica al sujeto en una posición muy precaria. “Una metáfora se sostiene ante todo mediante una articulación posicional” (Lacan, 1984:325). posición en un universo simbólico que, al concretarse, establece, subjetivamente, una temporalidad distinta.

2. El diseño de un plan de trabajo se vincula a la estrategia. Comienza así a pensarse en un conjunto de estrategias y tácticas para realizar un cambio, de modo que su sola irrupción comienza a dar forma al futuro. Pero lo diferente aquí no es que surja una estrategia. Antes también existía, solo que en la forma en que había sido concebida, no ofreció resultados. La diferencia surge por el hecho que la estrategia fue pensada en equipo, generando una nueva perturbación a la cultura preexistente. Al generar un espacio participativo, se abre un tiempo que podemos denominar “deliberativo”. Los saberes y experiencias tienen un espacio y un tiempo para ser puestos sobre la mesa, y sobre esa base, realizar un diseño. Esta es una práctica en la que el sistema de liderazgo se sumerge en forma abstracta en el futuro, jugando con la interacción entre el medio externo e interno de la organización. El resultado de este trabajo fue el diseño de una visión de futuro a 10

años. Es decir, concibieron “una idea”, vinculada con el deseo, sobre cómo veían ellos que la Fábrica sería 10 años después, y definieron un plan de trabajo. Esto implicó asumir la responsabilidad de fijar la dirección, la que fue comunicada a todo el personal. Debe tenerse en cuenta el efecto que sobre las personas posee este nivel de comunicación, en particular, cuando se pasa de no saber cómo resolver el día a día, al trazado de un camino capaz de abarcar un lapso de tiempo que llega hasta la década siguiente. Es sabido que todo plan está destinado a fallar, ya que nadie puede prever todas las variables que se pondrán en juego a futuro. Pero el plan es ese dispositivo que permite ir considerando las tensiones que se van estableciendo entre lo externo e interno y aportar modificaciones que permitan la continuidad. En este punto la continuidad abona el sentido. La formulación de un horizonte temporal de 10 años permitió, por otra parte, introducir la dimensión de que no todo lo que está mal podrá ser subsanado al mismo tiempo; marcando una sucesión con distintas etapas (denominadas prioridades, metas y objetivos), es decir, una sucesión de futuros.

3. La implementación del plan es la que termina de definir la salida de un presente continuo y la constitución de las dimensiones de pasado, presente y futuro. Recordemos algo que ya hemos dejado establecido: para las organizaciones, el tiempo es reversible, pero para los sujetos, el tiempo tiene un estatuto de irreversibilidad, ya que lo que ha pasado forma parte de un tiempo – pasado- que no puede volver a ser ni presente ni futuro. No debe confundirse esta expresión con lo que efectivamente es posible en términos terapéuticos sobre la resignificación de una experiencia, por ejemplo traumática; desde ya eso es posible. A lo que me refiero es a que, si existió durante muchos años un sentimiento de frustración por el estado de deterioro de la organización, eso no será resignificado, porque no hay nada que resignificar. La vida laboral era frustrante y punto. Queda desde ya para la clínica, trabajar en términos subjetivos la pregunta sobre por qué un sujeto “elige” estar diez años en un lugar frustrante. Pregunta absolutamente válida, pero que a los fines del trabajo en una organización no es pertinente por el simple hecho de que los líderes no pueden descansar o quitarse responsabilidad por el clima de una organización, basándose en los problemas subjetivos de los empleados. Lo que se hizo mal, mal estuvo. Se puede trabajar en pos de una solución, solucionarlo y disfrutar del producto alcanzado; pero, quienes hayan ocupado posiciones de liderazgo saben que los errores del pasado siempre quedan como una cuenta pendiente en la que “el debe”, jamás de cancela. Es una característica recurrente que, ante primer problema que se presenta, inmediatamente surgen comentarios como... “otra vez lo mismo”, “al final era todo mentira”, “era demasiado bueno para ser cierto”.

El año pasado, trabajando sobre un conflicto en una reunión con personal del nivel de jefatura de una Empresa muy antigua, surgió el siguiente comentario (avalado por los presentes): “otra vez nos están discriminando... siempre hicieron lo mismo”. Semejante declaración ameritaba una elaboración, de modo que abrí un espacio para analizar los términos: “siempre” y “discriminando”. Resultó ser que doce años atrás, se había presentado una situación en la que, por motivos étnicos, se habían suscitado conductas fuertemente discriminatorias con la gente de la región. Luego, y a lo largo de esos doce años, el grupo propietario había cambiado, no quedaba ningún gerente de la época anterior y los beneficios sociales habían mejorado de forma pronunciada; el Gte. de RRHH, en particular, dedicaba mucho tiempo para atender estas cuestiones. No obstante, ante el primer incidente, el pasado volvió a hacerse presente, como si no mediara diferencia alguna entre un antes y un ahora. ¿Injusticia? No, simple humanidad. Nunca se debe olvidar que el tiempo, psíquicamente, es muy otra cosa. La vía del desplazamiento y la condensación, se mueven en una categoría temporal diversa. Todos creemos y confiamos, pero cuando surgen las señales de una posible agresión, apelamos inmediatamente a nuestras experiencias, a nuestros registros, con el fin de elaborar la defensa. Intentamos señalar con este caso que la puesta en marcha de un plan es algo muy bueno, que instala categorías temporales necesarias para las personas, pero que nunca debe olvidarse que lo que ha sido fundamento de alegría o dolor, permanece.

Regresando a La Fábrica, es preciso agregar que la implementación de un Plan nos lleva al terreno de los resultados. Sin buenos resultados no hay retroalimentación positiva posible. El resultado refuerza la ganancia de un orden y esto me lleva a la tercera ley que presenta Kurzweil:

### “Ley de Aceleración de los Resultados”:

A medida que el orden crece en forma exponencial, el tiempo se acelera exponencialmente (es decir que, con el paso del tiempo, el intervalo entre acontecimientos destacados se acorta).” (Kurzweil, 1999:51) Y este es un hallazgo fundamental. Como dato notable que permite dar cuenta de la evolución de la Fábrica, basta con comunicar que, luego de varios años sin poder cumplir con los objetivos empresariales anuales, al año de estar llevándose adelante el plan de trabajo, estos objetivos se cumplieron. Podríamos argumentar que se cumplieron por el aumento de la inversión, por un mejor equipamiento y por la introducción de los cambios tecnológicos. Y sin duda, éstas son tres razones indiscutibles y fundamentales; sin embargo, lo que me interesa destacar (nuevamente apelo a la redundancia en la comunicación), es que nada puede explicarse por un fundamento único, y que deben tenerse en cuenta “los fundamentos principales” que permiten un cambio, para que un proyecto tenga continuidad. La pregunta que surge entonces es, ¿tras tanto años de que las cosas funcionen mal, cómo es posible que en un año se produzca un cambio tan significativo? Pues Kurzweil nos ayuda, con su Ley de la Aceleración de los Resultados, a brindar una respuesta a este interrogante. Algo que es común en las organizaciones, es que cuando sus líderes caen en la cuenta de todo lo que está mal, que es una forma distinta de decir “todo lo que hay que hacer”, suelen sentirse muy preocupados e, incluso en algunas circunstancias, desanimados. El tamaño de los desafíos suele convertirse en el árbol que nos tapa el bosque. En los tipos de organización ejecutiva, inmediatamente se comienzan a hacer cálculos, que a primera vista requerirían de una vida como la de Matusalén para lograr solucionarlos. Es en esta instancia que adquiere relevancia esta Ley. El orden en las organizaciones sociales no crece o decrece en forma lineal, lo hace en forma exponencial. Recordemos a nuestro operario que tenía que hacer A, B y C, para luego pasarlo al otro sector. Cuando, tras mucho tiempo de soportar fracasos, nuestro operario logra A, con ello B, luego C, lo pasa al otro sector y allí pueden hacer D, y continuar con el trabajo, el efecto que se logra es expansivo (como una bomba), puesto que, para que esa sucesión se logre (sujeto a un principio sistémico), se requiere que otros también la están logrando. Esto se comenta, se comparte, se festeja, eleva el ánimo, opera sobre la motivación, el desafío se vuelve constructivo y no destructivo, los objetivos se cumplen, los líderes se dan cuenta de que sí es posible y, recursivamente, se adquiere continuidad (es decir, se extiende en el futuro). El efecto es absolutamente multiplicador y pone en tensión al sistema de liderazgo desde el punto de vista de los tiempos monocrónicos y policrónicos, los que comienzan a configurarse cada vez con mayor exigencia. La monocronía obviamente vinculada a los procesos de trabajo secuenciales y la policronía desde el punto de vista que, como toda dirección hacia el futuro se lleva adelante en la consideración entre el medio interno y el externo (es decir entre el sistema y el entorno), los acontecimientos empiezan a fluir con mayor intensidad. ¿Por qué? Pues porque la irrupción de más y nuevos acontecimientos (se está en una etapa de cambio), produce una aceleración del tiempo (los intervalos entre acontecimientos significativos se acortan), lo que lleva a que el sistema de liderazgo tenga que poner un particular esfuerzo en la comprensión, contención y guía de los miembros de la organización. Para dar una idea cabal sobre la dialéctica que se establece entre las acciones de los líderes que producen condiciones de estructuración temporal nuevas, y cómo éstas a su vez generan nuevas condiciones de trabajo para los líderes, vuelvo a lo trabajado sobre la gestión del cambio, con algunas precisiones mayores que plasmo en el cuadro N° 46.

**En “A”** se encuentra el Estado Actual (histórico), caracterizado por un tiempo monocrónico que, circularidad mediante, lentifica el presente y hace que se lo perciba como permanente.

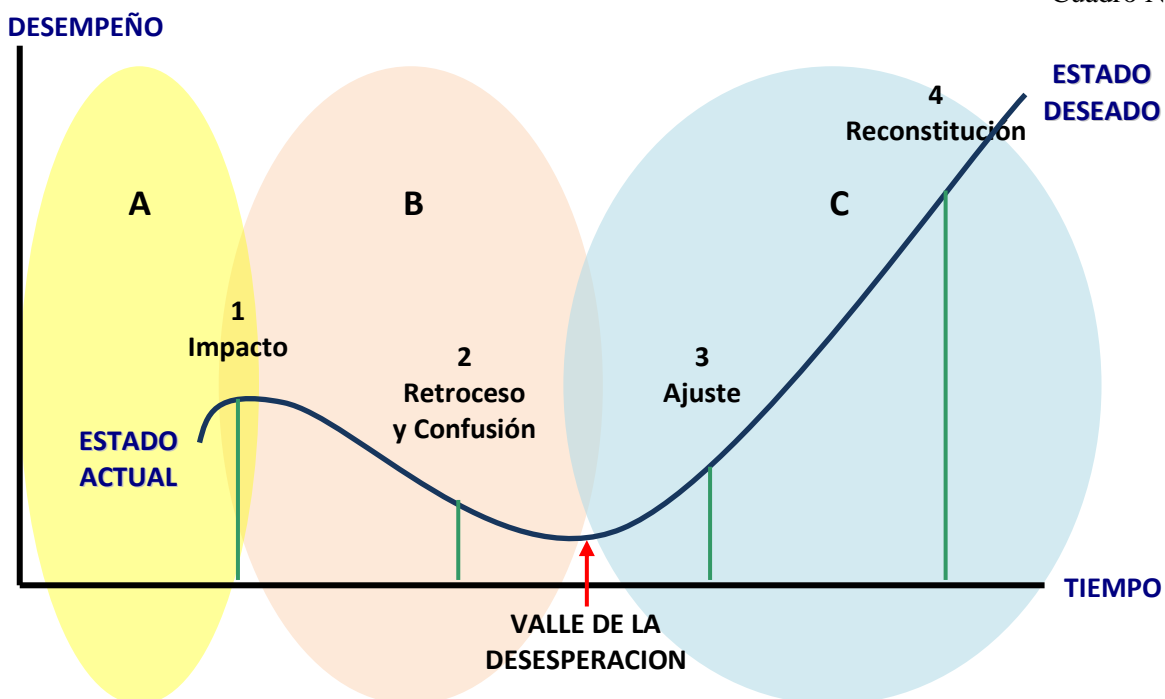
**En “B”** encontramos el impacto de las primeras acciones conducentes al cambio. La puesta en marcha de un plan de acción, la incorporación de nuevas tecnologías, nuevas formas de gestión (el trabajo en célula, el nuevo sistema de seguridad) y el comienzo de nuevas formas de seguimiento, originó una ruptura en la monocronía establecida. Fue perceptible como las “nuevas prácticas” (en esta expresión sintetizo lo nuevo), significaron la irrupción de nuevos acontecimientos que llevaron a una pérdida de la capacidad de experto acorde a las formas históricas. Esta pérdida de capacidad de experto lleva a que el cambio sea vivido como un acontecimiento que irá pasando por un proceso de resignificación y aprendizaje, hasta que pueda re-aprenderse el trabajo. En esta instancia se rompe el tiempo monocrónico, ya que los procesos deben ser una y otra vez revisados, hasta que son re-incorporados como un trabajo. Este es un momento particularmente complejo, ya que no todas las personas están en

condiciones (por su perfil subjetivo) de lidiar con estas situaciones. De modo que la presencia de los líderes sosteniendo y guiando, es esencial.

En “C” comienza el período de ajuste, es decir, se concretan paulatinamente los nuevos aprendizajes hasta recuperar la capacidad de experto. Se pudo observar que, en la medida que la monocronía de aquellos que debían hacer trabajos secuenciales se reinstalaba, los líderes gradualmente podían ir trabajando sobre una base de mayor delegación, lo cual fue dando márgenes mayores para la rehabilitación de la policronía que el sistema de liderazgo requiere para su tarea de enlace entre el medio externo y el interno.

Como puede observarse en el Cuadro N° 47 existen zonas de intersección, puesto que ninguna instancia comienza y termina tajantemente. Siempre hay tiempos de superposición, de transición. Por otra parte, a cada área de la Fábrica también le demandó tiempos distintos.

Cuadro N° 47



Hasta aquí nos hemos referido permanentemente al tiempo y a la incidencia del liderazgo en las condiciones de estructuración temporal. En otro lugar, había hecho mención a la concepción del tiempo que tiene cada líder. Se vuelve entonces preciso revisar un aspecto determinante: la capacidad que los sujetos poseen para procesar el tiempo.

La experiencia cotidiana nos pone en contacto con personas que tienen grandes conocimientos técnicos sobre distintas materias. Gente que cuenta con años de experiencia haciendo su trabajo y que goza de reconocimiento y prestigio. En función de estas cualidades, muchas veces se los promueve a responsabilidades de dirección y solemos advertir cómo a los pocos meses fracasan. ¿Qué ocurrió? Ciertamente son muchas las razones psicológicas por las cuales un sujeto puede fracasar cuando se encuentra en posición de ejercer la autoridad. Sin negarlas, y a los fines de la pertinencia de este estudio, haré un recorte en relación con lo que se vincula a la capacidad de pensar en términos temporales.

Acudo a la ayuda de Elliott Jaques cuando se refiere a la capacidad en términos del procesamiento mental de información y horizonte temporal de una tarea. Dice el autor:

Las decisiones y la acción nos exigen una discrecionalidad y un discernimiento basados en un trabajo mental no verbal. A la habilidad para hacer esto la denomino nuestra complejidad de procesamiento mental (CPM).[...] El nivel de trabajo en una determinada

función puede medirse mediante un lapso. Dicho lapso da el nivel de complejidad de esa función.

- El lapso se mide por el tiempo máximo que insume el completamiento de las tareas más extensas que se le han asignado a ese rol.
- A medida que aumenta el intervalo temporal, se incrementa el peso de la responsabilidad que siente el individuo, así como la mayor complejidad del procesamiento mental (CPM) que se necesita para salir del paso.
- Dicho de otro modo, cuanto mayor sea la capacidad potencial (CP) de una persona, mayores serán los alcances de su trabajo en el tiempo; o sea, no sólo podrá planear para momentos futuros más distantes, sino llevar a cabo esos planes hasta su realización final.
- La capacidad de trabajar con vistas al futuro se mide por el horizonte temporal.

La complejidad del procesamiento mental de una persona es el poder mental en bruto que le permite sustentar procesos de discrecionalidad cada vez más complejos. Cuanto más dilatado es el lapso de un rol, más complejo es el trabajo, más pesadas se vuelven la incertidumbre y el peso sentido de la responsabilidad, se requiere una mayor complejidad de procesamiento mental y un horizonte temporal más largo (Jaques, 2000:85).

Valga aclarar que horizonte temporal es el tiempo que insume la realización de una tarea, desde el momento mismo en que es asignada hasta su terminación. Hay tareas que insumen pocos minutos, otras algunas horas, algunas pueden llevar días o semanas, otras pueden insumir años. El punto central del planteo de Jaques, es que la complejidad de la tarea no depende tanto de los conocimientos técnicos que requiere (que por supuesto hay que tenerlos), sino de su horizonte temporal. Cuanto más me extendiendo en el tiempo, menos concreta es la forma en la que debo pensar, y debo comenzar a trabajar cada vez más en abstracto. Pensemos –por ejemplo- en que tengo que hacer un informe escrito para mañana. En líneas generales, sé con bastante precisión, qué es lo que estaré haciendo y cuando lo haré. Sé también cuales son los problemas que se me pueden presentar sujeto a mi experiencia haciendo informes. Pero si la tarea que se emprende consiste en construir una nueva planta purificadora (por dar un ejemplo de la Fábrica) que me demandará un año, la cantidad de variables es tan grande, que por bien diseñado que esté el Plan, nunca estaré seguro de qué estará ocurriendo. Tendré que hacer un esfuerzo continuo de visualización del futuro a partir de un recurso vital: “la información”, y con ella ir tomando decisiones. Estamos aquí, ante un ejercicio eminentemente abstracto.

Sobre la base de una investigación empírica, Jaques plantea la existencia de cuatro métodos de procesamiento mental. Entendiendo por esto, la forma de procesamiento de la información que tienen las personas, la que –advierto- no debe confundirse con coeficiente intelectual. Algunas personas presentan altos coeficientes intelectuales, no obstante, puestos a dirigir, fracasan.

Estos tipos de procesamiento mental son:

Procesamiento declarativo: una persona expone su posición mencionando una cantidad de razones aisladas que la avalan. Las razones son aisladas en el sentido de que cada una de ellas es presentada individualmente, por sí misma, sin que se establezcan los nexos con cualquiera de las demás razones. Por ejemplo, “Esta es una de las razones de mi idea; esta es otra. Podría agregar varias”. Este método de procesamiento tiene un carácter disyuntivo, declarativo.

Procesamiento acumulativo: una persona expone su posición mencionando una cantidad de ideas diferentes, ninguna de las cuales basta para corroborar su argumento, pero en conjunto lo hacen. Por ejemplo, un detective podría decir: “Si toman esta primera pista y la agregan a estos tres otros elementos que hemos observado, se vuelve claro que lo sucedido fue tal cosa”. Este método de procesamiento tiene un carácter conjuntivo, de sumatoria.

Procesamiento en serie: una persona expone su posición construyendo una cadena de pensamientos que se compone de una secuencia de razones, cada una de las cuales lleva a la siguiente. Por ejemplo: “Haré A porque me llevará a B, y B me llevará a C, y C me llevará al punto al que quería llegar.” Este método de procesamiento tiene un carácter condicional, en el sentido de que cada razón de la serie establece las condiciones que llevan a la razón siguiente.

Procesamiento en paralelo: una persona expone su posición examinando una cantidad de otras posiciones también posibles, a cada una de las cuales arriba mediante un procesamiento en serie. Las diversas líneas de pensamiento se mantienen en paralelo y pueden conectarse entre sí. Es posible tomar ciertos puntos útiles de posiciones menos favorecidas a fin de apuntalar una más favorecida. Este método de procesamiento tiene carácter condicional doble, por cuanto los diversos escenarios no sólo están vinculados entre sí, sino que además pueden condicionarse mutuamente (Jaques, 2000:81).

Jaques vincula los tipos de procesamiento mental con el horizonte temporal del rol. Lo importante de esta teorización, es que los estratos jerárquicos de las organizaciones, estarían definidos por la complejidad de la tarea que se realiza en cada estrato, midiendo esta complejidad por el mayor tiempo de Intervalo Temporal de la tarea más compleja que se realiza en dicho estrato. Se visualiza entonces que la capacidad del líder está vinculada a sus posibilidades de extenderse hacia el futuro. Extenderse significa, poder pensar el interjuego de variables que aportarán tanto desorden, como orden en el futuro y, de acuerdo a estas “pre-visiones”, tomar decisiones en consecuencia.

Jaques completa su planteo con la descripción de dos órdenes: el verbal simbólico y el conceptual abstracto:

Orden verbal simbólico: “el tipo de pensamiento y de lenguaje utilizados por la mayoría de los adultos, del Estrato I al Estrato IV. Las ideas y las palabras ya no necesitan referirse a objetos tangibles, conocidos y señalables. Se emplean como auténticos símbolos. Puede interpretárselos y trabajarse con ellos como si fueran las cosas mismas” (Jaques, 2000:83).

Por ejemplo, una vez en la Fábrica, estando en el portón de acceso, un operario dijo: “se debe haber aflojado X elemento”. Dado que el portón se encuentra a unos seiscientos metros del lugar donde tal máquina se encontraba, se le preguntó cómo lo sabía. El respondió que por el ruido que hacía. Cuántos cientos de horas tiene que haber escuchado este operario ese ruido, para que le de una pista de lo que no está bien. Luego, lo importante a destacar es que, sin haberlo visto, sin todavía haberlo desarmado, él pudo poner en palabras lo que no veía.

Orden conceptual abstracto: “el tipo de pensamiento y de lenguaje requeridos para trabajar con éxito en los altos niveles de una empresa. Las ideas y palabras parecen abstractas, por cuanto remiten a otras ideas y palabras en lugar de remitir a objetos; o sea, las ideas y palabras conceptuales abstractas reúnen diversas ideas; pero deben poder referírseles a cosas concretas no inmediatas” (Jaques, 2000:85).

Por ejemplo, conversando en una oportunidad con el Presidente Ejecutivo de una Empresa dedicada a Tecnologías de la Información, me explicaba las ideas que tenían para mejorar el posicionamiento de la empresa a nivel internacional. En las elaboraciones de este ejecutivo, aparecía una miríada de ideas que contemplaban distintos escenarios políticos y económicos, tanto nacionales como internacionales. En la conversación se mezclaban además los avances tecnológicos que estaban en marcha y que revolucionarían la industria en la década siguiente. Lo fascinante de la conversación, era que estábamos hablando de decisiones que debían comenzar a tomarse para posibles escenarios proyectados a más de diez años. Y allí está la complejidad, en el territorio de lo conceptual abstracto, las ideas generadas por ideas, no son “ideas tiradas por que sí”. Constituyen ideas que llevan al establecimiento de estrategias, que en forma paulatina, conducen a la toma de decisiones concretas, es decir, que en algún momento pasan al registro de lo verbal simbólico para luego devenir en acciones.

En función de lo trabajado, considero que ha quedado suficientemente dilucidado el valor estructurante del liderazgo en lo relativo al tiempo. No existen condiciones de estructuración organizacional, sin una apelación al liderazgo. En función de esto es que realizo la siguiente formulación: “El liderazgo es un elemento estructural de las organizaciones, por el hecho de que el proceso que constituye una organización social, implica estructuras constituidas por procesos comunicacionales que se erigen a partir de tomas de decisión, que se viabilizan (consciente o inconscientemente) por los tipos de comunicación que aplican los líderes. Dicho proceso establece

condiciones de estructuración temporal, en el que acontecen las acciones entre los actores, que son su expresión material. Las estructuras de las organizaciones Sociales así comprendidas, influyen en las posibilidades de selección de alternativas de los líderes, originándose así la recursividad propia de los sistemas organizacionales”.

## PARTE 4

### Poder y Liderazgo

---

Escribir sobre el poder, luego de todo lo que se ha escrito, parece ya un intento vano, ímprobo. Por cierto no está entre mis objetivos desarrollar aquí una “teoría del poder”, aunque cuando uno teoriza una práctica es imposible no recaer de alguna manera en ello. Simplemente pretendo aludir al hecho de que me valdré de conceptos ya elaborados, a los fines de avanzar en la comprensión de la relación existente entre el Liderazgo y el Poder.

Mi tesis ha estado atravesada por la lógica de mi concepción de las organizaciones sociales. Habiéndolas denominado como “la puesta en escena de un orden simbólico”, abordé en primer lugar lo vinculado al orden simbólico establecido por el pasaje del Mito Mesiánico al Mito Institucional del Líder. Luego, di cuenta de la puesta en escena del Mito Institucional del Líder, poniendo el énfasis en siete “construcciones sociales” vinculadas con dicha puesta en escena del Mito Institucional del Líder (la toma de decisión; la confianza; la cultura; el concepto de cambio; los Valores; la Comunicación; el Tiempo).

Los resultados del trabajo realizado nos han permitido comprender que en la estructuración de una organización social, el liderazgo tiene un papel relevante y que este papel se concreta por: 1) el Mito Institucional del Líder (de origen mesiánico), que da cimientos al orden simbólico propio de toda organización, por lo cual deviene en un medio simbólicamente generalizado; y 2) las prácticas que el sistema de liderazgo lleva adelante en las construcciones sociales ya mencionadas.

Ahora bien, si algo ha quedado claro en el trabajo que venimos realizando, es que el Mito Institucional de Líder y las prácticas propias del liderazgo distan de tener una composición homogénea en las organizaciones. En ellas se generan distintos tipos de tensiones, distintas formas de representar la realidad: se decide tal cosa o tal otra, se confía o no se confía, los valores son puestos a prueba permanentemente, se comunica o no se comunica, es mucho o poco tiempo. En suma, los miembros de las organizaciones se encuentran en un proceso constante de definición, de selección sobre qué es o no válido. Dicho proceso se dirime en términos de relaciones de fuerzas propias de las relaciones de poder, que devienen en posiciones solidarias o encontradas conforme a los intereses de los distintos actores o sectores.

En función de lo expuesto, abordaré la relación del Poder y el Liderazgo, centrándome en dos temas:

1. El Poder en el entramado de un Mito.
2. El Poder en la Puesta en Escena del Liderazgo

## CAPITULO 1

### EL PODER EN EL ENTRAMADO DE UN MITO

---

Acudo a Foucault, en primer término, y a su planteo de cuatro grandes ejes:

Me parece que por poder hay que comprender, primero, la multiplicidad de las relaciones de fuerza inmanentes y propias del dominio en que se ejercen, y que son constitutivas de su organización; el juego que por medio de luchas y enfrentamientos incesantes las transforma, la refuerza, las invierte; los apoyos que dichas relaciones de fuerza encuentran las unas en las otras, de modo que formen cadena o sistema, o, al contrario, los corrimientos, las contradicciones que aíslan a unas de otras; las estrategias, por último, que las tornan efectivas, y cuyo dibujo general o cristalización institucional toma forma en los aparatos estatales, en la formulación de la ley, en las hegemonías sociales. [...] no debe ser buscado en la existencia primera de un punto central, en un foco único

de soberanía del cual irradiarían formas derivadas y descendientes; son los pedestales móviles de las relaciones de fuerzas los que sin cesar inducen, por su desigualdad, estados de poder –pero siempre locales e inestables.[...] El poder está en todas partes; no es que lo englobe todo, sino que viene de todas partes.[...] el poder no es una Institución, y no es una estructura, no es cierta potencia de la que algunos estarían dotados: es el nombre que se presta a una situación estratégica compleja en una sociedad dada (Foucault, 1995:112).

Sintetizamos cuatro de las ideas principales referidas al poder y que se desprenden de la cita:

1. Se comprende como la multiplicidad de las relaciones de fuerzas inmanentes y propias del dominio en que se ejercen.
2. No tiene una centralidad, son sus relaciones de fuerza las que por desigualdad inducen estados de poder siempre locales e inestables.
3. El poder está en todas partes.
4. Es el nombre que se presta a una situación estratégica compleja en una sociedad.

Tomaré entonces estas cuatro ideas para iniciar mis reflexiones sobre el poder en el entramado del Mito Mesías, lo que por correlato me llevará a hacer pie en el Mito Institucional del Líder, tal como lo postulo.

He planteado que el surgimiento de un Mesías posee tres tiempos bien demarcados:

- 1- Hay un tiempo primigenio en el cual el estado de cosas está signado por la crisis, la pérdida, la confusión, en síntesis, por un estado de necesidad. Este tiempo y esta necesidad instalan la espera de una llegada, de una venida. Hay una llamada que se pone en acto.
- 2- El segundo tiempo es el de la llegada, el Mesías aparece entre nosotros. Y toda vez que ha llegado, debe responder a la llamada, su misión ya está determinada. Esta situación implica una relación paradójica entre quienes llamaron y quien llega. El que llega debe escuchar lo que le piden, razón por la cual, el terreno de lo que debe hacer ya está delimitado por ese llamado. El Mesías (por más poderoso que parezca), no puede hacer lo que desee, debe responder a aquello para lo que fue llamado; de lo contrario, no será reconocido como el Mesías.
- 3- En este límite pivotea el tercer tiempo. Si el Mesías escucha el llamado, será reconocido y por lo tanto, elegido y nombrado. Este llamado, en tanto imaginario, requiere de recursos simbólicos que marquen la legalidad del Mesías; será a través de lo ceremonial de la unción que se establezca la dignidad de quien ha venido a cumplir la misión de salvarnos.

Estos tres tiempos deben ser debidamente comprendidos porque contienen una respuesta capaz de explicar el por qué, la misión salvadora de un Mesías, siempre está asociada a la restauración. La restauración es de un orden. ¿Qué orden? Pues el que se corresponde con el deseo expresado por ese llamado (aunque no se tenga la menor idea de lo que eso significa ni de qué debe hacerse). Lo central radica aquí en que este orden oculto en los pliegues del llamado, es el que establece las bases estructurales al Mesías. Para decirlo en forma coloquial, cuando el Salvador llega, su suerte está echada, porque su espacio de acción ya está marcado, determinado por lo que el llamado muestra y por lo que a su vez oculta. Las categorías de acción y estructura surgen de un llamado con estatuto imaginario y de un reconocimiento de los ropajes simbólicos que garantizan un orden. Por lo tanto, todo orden remite al universo simbólico desde el cual el sistema simbólico mismo se estructura.

Ahora bien, cabe entonces la siguiente pregunta: ¿qué es ese llamado? O para preguntarlo aun mejor: ¿qué es lo que se oculta en los pliegues de ese llamado? Queda claro que no es una estructura. Ya he formulado que participa del establecimiento de bases estructurales, pero no que lo sea. Si no alcanza el estatuto de estructura, mucho menos lo podemos pensar desde el orden de lo instituido por la sencilla razón de que ese llamado puede ser respondido o no; o, para precisar aún más esta idea, puedo considerar que se me ha respondido o que no se me ha respondido. Los personalistas de la UCR dieron por respondido su llamado (al menos durante un tiempo), mientras que los antipersonalistas consideraron a Yrigoyen como un falso apóstol. Al igual que el Mesías, de quien hemos dicho que puede ser un sujeto real o imaginario, la respuesta al llamado también puede ser de estatuto real o imaginario. Lo que cuenta, es el efecto de verdad que puede significar para los distintos grupos sociales. Entonces, ni es una estructura, ni es una institución. Para no dilatarlo más, digamos que es el poder, el que se encuentra en los pliegues de la relación entre el llamado y su respuesta. Debe quedar

claro que entre la significación del llamado (es decir, lo que aquellos que llaman, esperan) y la significación de la respuesta del Mesías, no hay una solución de continuidad. No existen relaciones de absoluta correspondencia, sino que se presentan relaciones de tensión. Las mismas tienen base en que el Mesías, para ser reconocido como tal, tiene que brindar algo que sea esperado, pero lo cierto es que no hay ninguna certeza de que esto vaya a ser así. Ya hemos visto que ni Jesús (de acuerdo a la historia conocida), logró satisfacer a todos.

El Mito Mesiano se compone de una multiplicidad de relaciones de fuerza que son immanentes del dominio en el que el Mito se celebra. El Mito existe en tanto es garante de un orden, mas este orden no debemos pensarlo como algo fijo y cristalizado, sino que se trata de un orden que surge como resultado de los equilibrios que se consolidan en el seno de las relaciones de fuerza dirimidas entre quienes llaman y quien responde. Cuando expresé que el Mesías al llegar ya tiene su suerte echada, me refería precisamente a esto. No existe una centralidad en el poder. No es el Mesías el exclusivo portador del poder. Éste está presente en función de las relaciones de fuerza de todos los actores que participan de un campo determinado. Ciertamente es que existen relaciones de desigualdad en dichas relaciones, y son precisamente estas desigualdades la que promueven las tensiones propias de las estrategias de poder. A lo largo de la historia de la humanidad hemos visto cientos, miles de líderes que fueron considerados los salvadores del reino, del país, del mundo; mas luego, y en cantidad proporcional a su surgimiento, hemos visto su caída y cuando no, como han sido víctimas de asesinatos. Sujetos que se consideraban todos poderosos hasta que simplemente cayeron. ¿Cómo pueden caer habiendo sido “tan poderosos”? Pues porque en algún punto comenzó a generarse una brecha entre el llamado que recibieron y la forma de responder, y cuando ese contrato básico se vuelve laxo, las situaciones viran dramáticamente. Además, cuando estas brechas comienzan a presentarse, lo que comienza a ceder es el orden mismo que el Mito representa en términos simbólicos. La confusión eterna de algunos líderes (muchos en realidad) recae en la creencia de que es posible ser un Mito en vida, ser “el Poder”. No hay relación unívoca posible entre líder y Mesías, por el simple hecho de que el Mito Mesiano es una composición en la que subyacen las relaciones de fuerza presentes en el campo. La imposibilidad de ser “el poder” se funda en que la satisfacción de tales deseos significa un intento de negación de las fuerzas de los demás. El orden que el Mito Mesiano aporta, es el del registro de lo simbólico, de allí que se lo conciba como un medio simbólicamente generalizado. Por eso, siguiendo a Foucault, podemos aseverar que el poder está en todas partes, ya que no es algo que dependa de un sujeto, es algo que existe en la tensión de las desigualdades presentes en una sociedad. Tales desigualdades pueden tener distintos orígenes, económicos, religiosos, étnicos, políticos, educativos, y otros. Es precisamente por el esfuerzo que la vida exige para sostenerse en campos constituidos por desigualdades, que las relaciones de fuerza se presentan. Cuando un líder (presente en algún campo social), se excede, comienzan las resistencias. En ocasiones, tales resistencias se enfrentan con notables desigualdades en los recursos, tanto es así, que al observar a quienes resisten nos encontramos con que el primer pensamiento que presentan frente a una situación de este tipo suele expresar la convicción de que no van a lograr nada. Tiempo después, los logros se vuelven parte de lo cotidiano. Los movimientos feministas, de homosexuales, de las comunidades negras, y tantos otros. ¿Cómo se puede resistir tanto tiempo y en ocasiones a tantos escarnios? Pues porque hay ordenadores simbólicos que han sido rotos previamente y sin los cuales las sociedades no pueden sostenerse en su conjunto. Es por eso que comienzan los períodos de lucha. La resistencia, ante todo, es una intervención en el orden de lo simbólico entre actores de un mismo campo que pugnan por la posesión del poder como forma de definir, de nominar una realidad. “La eficacia simbólica depende del grado en el que la visión propuesta está fundada en la realidad. [...] El poder simbólico es un poder de hacer cosas con palabras. Sólo si es verdadera, es decir adecuada a las cosas, la descripción hace las cosas. En este sentido el poder simbólico es un poder de consagración o revelación, un poder de consagrar o de revelar las cosas que ya existen” (Bourdieu, 2000 :140). Esto es lo que precisamente comprendió Yrigoyen y desconoció Alem. Yrigoyen reveló lo ya existente, ocupó el rol que se le reclamaba que ocupara: el de salvador de la Patria. A estos fines, la definición por el personalismo era el medio inevitable para otorgar sentido a su obra restauradora. Yrigoyen propuso una visión moralizadora, como esquema contrario a los permanentes negociados de los gobiernos anteriores. Esa visión era su misión, por lo tanto él tenía que devenir en el guía de una cruzada político – espiritual que salvara a la Nación misma.

Bourdieu, buscando una respuesta al hecho de que alguien pueda ser investido de plenos poderes, menciona el misterio del ministerio:

¿Cómo el portavoz se encuentra investido del pleno poder de actuar y de hablar en nombre del grupo que produce por la magia del eslogan, la palabra de orden, el orden y por su sola existencia en tanto que encarnación del grupo? Como el rey de las sociedades arcaicas, Rex, que, según Benveniste, está encargado de regere fines y de regere sacra, de trazar y de decir las fronteras entre los grupos y, por ahí, de hacerlas existir como tales, el jefe de un sindicato o de un partido, el funcionario o el experto investidos de una autoridad estatal, son otras tantas personificaciones de una ficción social a la cual dan existencia, en y por su ser mismo, y de la cual reciben de vuelta el poder. El portavoz es el sustituto del grupo que existe solamente a través de esta delegación y que actúa y habla a través de él. Es el grupo hecho hombre (Bourdieu, 2000 :141).

A diferencia del alemismo, cuya aspiración se parecía mucho más a lo que hoy entendemos como una democracia pluralista de partidos, en el movimiento yrigoyenista, causa, pueblo, Nación y poder público, son una unidad subsumida en una sola persona; podríamos decir, encarnada en un solo individuo. Sin embargo este individuo, como es de imaginarse, no puede ser cualquier individuo, debe ser alguien que admita ser visualizado como el líder de esta religión cívica, es decir, como su apóstol. Un tema que nos permite revelar la profundidad del orden simbólico que el Mito Mesiánico habilita, es la forma en que desde la misma UCR se pretendió resistir. Sus detractores plantearon siempre que Yrigoyen era un “falso apóstol”, que engañaba al pueblo. Al hacerlo, ellos mismos le brindaban mayor poder, simplemente, porque al hacerlo, lo que se sancionaba era que efectivamente debía existir un apóstol; solo que Yrigoyen no lo era. De esta manera se continuaba fortaleciendo el mito de base, pues el lenguaje político del radicalismo (tanto para antipersonalistas como personalistas) se ordenaba desde el mismo eje semántico. De hecho, esta incapacidad terminó en el primer golpe al orden constitucional de nuestra historia. Esto nos demuestra que la confrontación estaba definida en un campo que establecía un espacio social común, y que la lucha se llevó adelante apelando a un mismo capital simbólico, a la vez que todos los contendientes de la disputa compartían una misma representación sobre la misión de la UCR, la que involucraba la salvación de la Patria y el rol apostólico de la UCR en dicha empresa. Regresando a la lógica de los tres tiempos del Mito Mesiánico, podemos afirmar que existía un acuerdo generalizado en que la patria generaba un llamado, pedía la salvación, existía acuerdo en que la misión histórica de la UCR era la de responder a ese llamado, de allí su misión apostólica (en la cual tanto Alem como Yrigoyen creían). Finalmente, el punto central de la disputa fue el esquema de valores sobre el que tenía que descansar la ejecución de esta misión. ¿Sería desde el personalismo o desde el antipersonalismo? Esto llevó al establecimiento del conflicto central entre sus dos “grandes hombres”. Cabe entonces una reflexión: tal misión, no era posible que fuera llevada adelante por un líder como Alem quien, como ya expresé, no terminó de asumir el rol que se le demandaba. Y la asunción de este rol era fundamental, ya que tenía que ver con el establecimiento del orden simbólico requerido. ¿Si no hay alguien que acepte el rol del Mesías salvador, cómo sigue la historia? Lo que Yrigoyen llevó adelante, fue lo que ya estaba allí. Una sociedad en la que, al menos en amplios sectores, realmente existía la creencia de que alguien podía salvarlos de la política de los negociados, y según ellos, de la caída de un país.

No deja de ser interesante, aunque un tanto dramático, que la historia argentina haya estado signada por estas formas en el ejercicio del poder, y no creo cometer un exceso en mi tesis, si planteo que el bicentenario de la República, aún nos encuentra con amplios sectores que están a la espera de alguien que pueda “arreglar las cosas”, es decir, “que nos salve”.

Hemos visto que el Mito Mesiánico devino, en el mundo de las organizaciones modernas, en el Mito Institucional del Líder. Este mito hace a los procesos de institucionalización y por ende de estructuración de las organizaciones sociales. De allí que esta forma de comprender el poder en los pliegues, en el entramado del Mito, alcanza su poder explicativo desde el orden simbólico que aporta a las relaciones humanas. Cabe en este capítulo una observación final. Anteriormente planteamos que esta forma de concebir las organizaciones posee, en la identificación, el proceso psicológico central de su composición. Esto es coherente en función de lo que se viene expresando, ya que en los procesos identificatorios, “cada individuo tiene una doble ligazón libidinosa: con el conductor [...] y con los

otros individuos de la masa” (Freud, 1992:91). Esto es lo que permite que -a decir de Bourdieu- el portavoz sea el grupo hecho hombre. Y ciertamente, este es el proceso psicológico fundamental que habilita la constitución de esa ilusión, la de que hay un Jefe.

En la Parte final de esta tesis, dedicada a la crisis del liderazgo, revisaré esto a partir de la formulación de una pregunta que anticipo aquí: ¿la identificación, se sostiene aún como el proceso psicológico fundamental?

## CAPITULO 2

### EL PODER EN LA PUESTA EN ESCENA DEL LIDERAZGO

---

En la Parte 3 de mi tesis, “La Puesta en escena del Mito Institucional del Líder”, llegué a la siguiente formulación:

“El liderazgo es un elemento estructural de las organizaciones, por el hecho de que el proceso que constituye una organización social, implica estructuras constituidas por procesos comunicacionales, que se erigen a partir de tomas de decisión, que se viabilizan (consciente o inconscientemente) por los tipos de comunicación que aplican los líderes. Dicho proceso establece condiciones de estructuración temporal, en el que acontecen las acciones entre los actores, que son su expresión material. Las estructuras de las organizaciones Sociales así comprendidas, influyen en las posibilidades de selección de alternativas de los líderes, originándose así la recursividad propia de los sistemas organizacionales”.

Es el momento entonces de indagar la relación de poder en la puesta en escena del liderazgo. A la fecha, hay muchas categorizaciones sobre el poder y el liderazgo. El poder de aquello, el poder de esto otro. Sin descalificar ninguna producción, puesto que de hecho me serviré de algunas de ellas, quisiera introducir en mi investigación un punto de vista más flexible. A través de la casuística presentada sobre la Maternidad y la Fábrica, pudimos ir observando qué era lo que ocurría en cada una de las construcciones mencionadas a partir de la intervención de los líderes (es decir, de aquellos que asumen el rol que el Mito Institucional del Líder estructura). Cada una de estas intervenciones estudiadas, permitieron definir las tensiones existentes en las relaciones, hacia uno u otro lugar. Esto implica que las relaciones de poder fluctúan en función de cómo los líderes llevan adelante sus prácticas y que, al mismo tiempo, dichas relaciones de poder gravitan sobre un tipo de práctica determinada. Vimos cómo, por ejemplo, en el caso de la Fábrica, una situación muy crítica comenzó a revertirse tras 15 meses en los que se realizó un diagnóstico, se diseñó un plan y comenzó su ejecución. Lo que demuestra que las organizaciones suelen ser mucho más flexibles de lo que a primera vista parecen. No obstante, también hemos visto que todas las relaciones sociales se encuentran atravesadas, o mejor dicho, son relaciones de poder; y que incluso las resistencias pueden llegar a puntos muy extremos. En este sentido, es preciso que no nos olvidemos que “donde hay poder hay resistencia, y no obstante [...], ésta nunca está en posición de exterioridad respecto del poder” (Foucault, 1995:116).

¿Qué permite entonces semejantes tipos de virajes en las relaciones interpersonales para que aquello que había sido pensado como imposible seis meses atrás, sea revertido seis meses después por la influencia de un líder o de un sistema de liderazgo? Dicho así, daría la impresión de que volvemos a las teorías históricas en las que el “líder tiene el poder”. Lejos de esto, la pregunta podría ser: ¿qué determina que un líder sea capaz de ejercer poder de esta manera, siendo que por definición forma parte de un sistema en el que el poder es relacional? La pregunta deja en claro que no es sólo el líder quien ejerce poder.

Con el fin de trabajar esta cuestión, he recurrido nuevamente a los casos de la Maternidad y la Fábrica. En el Cuadro N° 48 he sistematizado las principales tensiones establecidas en cada una de las siete construcciones sociales citadas. A continuación de cada una, realizo un análisis sobre las

consecuencias de estas tensiones y sobre lo que significa para el ejercicio del poder en las organizaciones.

Cuadro N° 48

	Tensiones en La Maternidad	Tensiones en la Fábrica
Toma de decisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistencia a la decisión política de la mudanza.</li> <li>- No había espacio para que todos se mudaran juntos al nuevo edificio.</li> <li>- Maniobras de Jefes de Servicio para asegurarse un espacio.</li> <li>- La fecha de la mudanza fue decidida por el ejecutivo sin consultas a la Maternidad.</li> <li>- El horizonte temporal para concretar la mudanza no fue decidido con criterios técnicos.</li> <li>- Posibles cambios en el sistema de autoridad.</li> <li>- Posible fusión de algunas áreas con las ya existentes en el edificio al que se mudaban.</li> <li>- Cambio en el modelo de atención en salud.</li> <li>- Procesos de trabajo no definidos por indefiniciones políticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 26 meses desde la primera consulta al consultor, hasta la definición de un trabajo.</li> <li>- Líderes de 2° y 3° nivel de reporte que buscaban ayuda externa.</li> <li>- Pérdida de confianza en el Líder Principal.</li> <li>- Líder principal no definiendo un análisis de los problemas existentes.</li> <li>- Serios conflictos gremiales.</li> <li>- Líder narcisista poco inclinado al trabajo en equipo.</li> <li>- Organización en fuerte estado de dependencia de la capacidad de su líder.</li> <li>- Negación de los problemas manifiestos y latentes.</li> </ul>

Es posible observar que en ambas organizaciones se presentan tensiones que dan cuenta de las relaciones de fuerza entre sus distintos actores. Considero que las distintas estrategias y tácticas desarrolladas depositan en “la incertidumbre”, su fundamento común. Vemos resistencia a la decisión política en la Maternidad; de la misma manera que existe resistencia a continuar trabajando en la Fábrica sin atender los problemas concretos. Se presentan maniobras de líderes en ambas organizaciones, tendientes a la conservación de espacios, o para pedir ayuda externa, respectivamente. La indefinición es parte de la cotidianidad en ambas organizaciones. Estos hechos, sumados a todo lo que hemos venido planteando, nos muestran cómo las prácticas de los líderes, originaron fuertes montos de incertidumbre. La incertidumbre nos ha acompañado a lo largo de toda esta investigación y no es extraño, ya que por estar considerando al Liderazgo como un medio simbólicamente generalizado, el déficit que es capaz de generar, produce un desorden a nivel del universo simbólico del propio sistema social. Dicho desorden se vincula siempre, en términos subjetivos, a una vacilación del sentido. Hemos visto que las consecuencias subjetivas de esto pueden ser de lo más variadas y siempre dependerán de la estructura psicológica de cada sujeto (desde un simple monto de ansiedad, hasta la neurosis). Pero más allá de las diferencias subjetivas, la vacilación a nivel del sentido abre las puertas de la incertidumbre, o más precisamente, potencia la incertidumbre que acompaña a todos los seres humanos por el simple hecho del conocimiento de nuestra finitud. Todas las mejoras observadas en ambos casos (cuando las hubo), demandaron a los líderes la puesta a coto de los niveles de incertidumbre generados. Herbert Simon (1979) afirma que la principal fuente de poder en las organizaciones es el manejo de la incertidumbre en la resolución de problemas en un mundo aleatorio. Esto establece una tensión entre el orden y el desorden imperante en los sistemas; ya que a mayor cantidad de problemas aleatorios, mayor es la complejidad que el sistema debe generar con la finalidad de poder encontrar respuestas, lo que aumenta la cantidad de variables que el sistema de liderazgo debe abordar. La gestión encuentra en esto un límite, tras el cual ya no será posible brindar nuevas respuestas. Ya hemos visto lo que sucede cuando las repuestas no se hacen presentes. La relación presente / futuro se altera, por el hecho que no se le puede aportar sentido a la vida dentro de la organización, es decir, se genera incertidumbre.

	Tensiones en La Maternidad	Tensiones en la Fábrica
La Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vivencia de que los Directores no podían proteger a sus equipos.</li> <li>- Jefes de Servicio que asumen el liderazgo como respuesta a la vivencia de desprotección.</li> <li>- Anarquización de la organización.</li> <li>- Organización paranoigénica.</li> <li>- Surgimiento de maniobras defensivas (el otro como un riesgo).</li> <li>- Aumento de la complejidad organizacional como consecuencia de la pérdida de confianza.</li> <li>- Disminución en los niveles de cooperación.</li> <li>- Puesta en riesgo del status quo.</li> </ul>	Con la Gerencia Histórica
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vivencia de que el Líder Principal (Histórico) no puede dar cuenta de los problemas existentes.</li> <li>- Desconfianza en el Gte de RRHH (Histórico).</li> <li>- Conflictos entre empleados por las distintas posiciones tomadas en los problemas gremiales.</li> <li>- Distintas representaciones de la realidad.</li> </ul>
		Con la nueva Gerencia
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio del Líder Principal.</li> <li>- Cambio del Gte de RRHH.</li> <li>- Realización de un diagnóstico.</li> <li>- Metodología participativa.</li> <li>- Devolución al personal de los resultados del diagnóstico y discusión de los mismos.</li> <li>- Diseño de un Plan de Trabajo en equipo.</li> <li>- Énfasis puesto en la eficiencia, como modo de elevar la autoestima del personal.</li> </ul>

Existe una concatenación entre la toma de decisión y la confianza. Esto también lo hemos visto a lo largo de la tesis. Luego, aunque concatenadas, no quiere decir que la confianza esté en una posición de efecto de la toma de decisión como causa. Se puede tomar una decisión en forma correcta, y que a la vez existan otros acontecimientos internos a la organización que sean generadores de desconfianza, o incluso acontecimientos externos capaces de generar lo mismo. Entonces, podemos argumentar que, si bien un problema en la confianza no depende solo de una mala toma de decisión, la decisión siempre se vincula con la confianza, sea positiva o negativamente. La falta de confianza lleva a un proceso de complejización de las organizaciones. ¿La razón? Pues considero que las tensiones a nivel de la confianza poseen como fundamento (al igual que en la toma de decisión) a la incertidumbre. La vivencia por la que no se puede llegar a saber si quien nos dirige está en condiciones de hacerlo, condujo a procesos de anarquización tanto en la Maternidad como en la Fábrica, productos de la fuerte incertidumbre originada. Recordemos que las organizaciones filogénicas son aquellas que en sus relaciones interpersonales presentan vínculos de confianza, en tanto que las paranoigénicas son creadoras de desconfianza. Si las prácticas del sistema de liderazgo son generadoras de incertidumbre, el desorden a nivel del universo simbólico que planteábamos anteriormente guarda estrecha relación con la vacilación del Liderazgo, en su condición de medio simbólicamente generalizado. Esta situación, genera un déficit en sus posibilidades de estructuración de la organización.

Vemos entonces que las tensiones originadas tanto a nivel de la toma de decisión como en la confianza, son generadoras de incertidumbre, lo que lleva a que las relaciones de poder deban atender esta cuestión. Rescato entonces el énfasis puesto por Simon, cuando afirma que el manejo de la incertidumbre en las organizaciones es una fuente de poder para la resolución de problemas en un mundo aleatorio. Fundamentalmente porque hemos visto que cuanto mayor es la incertidumbre, mayor es el nivel de desorden que se genera. El aumento del caos trae aparejado el incremento de los acontecimientos aleatorios (entendiendo por tales a aquellos acontecimientos que surgen por fuera de la voluntad de los líderes, sin que sean parte de una planificación, pero que de todas maneras son pertinentes con un proceso; por ejemplo: una enfermedad profesional), lo que lleva recursivamente al aumento de la incertidumbre.

Un punto relevante es que, si bien la incertidumbre puede ser una consecuencia de las tensiones generadas por la forma en que se ejerce el liderazgo (lo que implícitamente implica una forma de ejercicio del poder -sin que liderazgo y poder sean lo mismo-), deben tenerse en cuenta los distintos tipos de organizaciones que hemos abordado. En las Organizaciones Ceremoniales (como la

Maternidad), las relaciones de fuerza entre los distintos actores (Intendente, Coordinadores de la Secretaría de Salud, Directores de la Maternidad, Jefes de Servicios y Áreas Administrativas), tenían como objeto la conservación del *status quo* adquirido a lo largo de los años. El aspecto centrado en los controles de producción y la ganancia de eficiencia –tal como ocurre en las Organizaciones Ejecutivas– no era el objeto de estas pujas de poder. Lo central era la defensa del orden instituido, generando diversas acciones que confrontaban con el carácter instituyente de la decisión del Ejecutivo Municipal. A diferencia de esto, en la Fábrica, las luchas de poder (entre Gerente de la Planta Histórico, Gtes. de 2° y 3° reporte, personal, sindicato) estaban puestas en los aspectos productivos. El orden de lo instituido abrió un margen para que surjan resistencias, pero cuando se pudo demostrar que los cambios llevaban a la mejora de la ejecutividad de la Empresa, las resistencias fueron menguando.

Concluimos entonces reafirmando que las tensiones originadas por las acciones de los líderes, tanto en la toma de decisiones como en la confianza, pueden ser generadoras de incertidumbre. Tales tensiones son además generadoras de relaciones de fuerza que vehiculizan estrategias de poder entre sus actores y que se diferenciarán entre sí, dependiendo de que se trate de una organización del tipo ceremonial o ejecutiva. Dado que estas estrategias de poder se concretan en el seno de un mismo espacio social, sus acciones poseen un carácter estructurante, a la vez que son estructuradas por el propio espacio social.

Cuadro N° 50

	Tensiones en La Maternidad	Tensiones en la Fábrica
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruptura de la unidad organizacional tradicional.</li> <li>- Establecimiento de nuevas redes vinculares.</li> <li>- Cambio en el modelo de atención en salud.</li> <li>- Fragmentación disciplinar.</li> <li>- Trabajo en equipo bajo coyuntura de crisis.</li> <li>- El agente de salud no es uno solo.</li> <li>- Secretaría organizada con el mismo criterio de fragmentación disciplinar.</li> <li>- Concepto histórico de lo que significa ser Director.</li> <li>- Modalidad de trabajo escindida de los líderes.</li> <li>- Compartir información no está dentro de las pautas culturales.</li> </ul>	Con la Gerencia Histórica
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La jerarquía se corresponde con la antigüedad, razón por lo cual los Jefes son personas mayores.</li> <li>- El que sabe es el Jefe.</li> <li>- Cada Jefe cuida lo suyo (visión segmentada de la realidad organizacional).</li> </ul>
		Con la nueva Gerencia
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La jerarquía se corresponde con la calificación para el puesto.</li> <li>- El que sabe es el que está formado.</li> <li>- Trabajo de planificación intra-equipos e inter-áreas.</li> </ul>

Con el anuncio de la mudanza, en la Maternidad se introducían dos cambios esenciales: un cambio en el modelo de atención en salud y, como derivado del primero, la necesidad de un aumento del trabajo interdisciplinario. En el caso de la Fábrica, la concepción misma de lo que significaba liderar se había agotado por más que parte de sus líderes persistieran. En lo fundamental, se puede argumentar que en ambas organizaciones se rompieron los principios de autoorganización en los que se sostenían. Recordemos que Shein definía la cultura como:

...un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, 1988:26).

En ambas organizaciones, las tensiones encontradas, daban cuenta de los cambios de modelos culturales que se presentaban en el horizonte. Estos modelos se concibieron a lo largo del tiempo y produjeron una serie de conocimientos y saberes que permitieron a las organizaciones abrirse paso en los contextos en los que tenían que desenvolverse. La construcción de estos modelos además implicaba un desempeño que exigía, por parte de sus miembros, su desarrollo en el seno de las tensiones propias que las distintas formaciones, experiencias y formas de representar la realidad

poseen. Por tanto, la definición de dichos conocimientos y saberes se consuma en medio de relaciones de fuerza que buscan la imposición de una manera propia de concebir las cosas. Esta lucha la pudimos detectar entre los personalistas y antipersonalistas en el nacimiento de la UCR, entre los que apoyaban y los que resistían el cambio de paradigma en salud de la Maternidad, o en el caso de la Fábrica, entre aquellos que querían sostener una forma de ejercicio del poder y los que querían cambiarla.

El poder tiene la facultad de crear y recrear el conocimiento de la realidad organizacional para aquellos que participan de las relaciones de fuerza. El poder constituye el saber con el cual la organización educa a sus miembros y, a su vez, el saber realimenta al poder.[...]En este marco entendemos por saber a la verdad implícita o declamada por el orden instituido, a partir de una lógica que también está instituida (Etkin y Schvarstein, 2000:197).

Esto nos lleva a plantear que una de las consecuencias de la forma del ejercicio del liderazgo en relación a la cultura, es la “construcción de un determinado tipo de saber” que siempre surgirá en el seno de adhesiones y oposiciones. De allí que *el poder no se deriva de un diseño previo* (Etkin y Schvarstein, 2000:198), por el simple hecho de que no existe un tipo de saber consagrado que pueda dar respuesta a todos los problemas de adaptación externa e interna por los que una organización debe atravesar. Las dinámicas cambiantes de un mundo cambiante exigen, a quienes lideran las organizaciones, un enfrentamiento constante con nuevos problemas, los que por lógica no pueden ser respondidos con los saberes viejos aunque, por supuesto... esto siempre se intenta.

Nuevamente debo señalar que, si bien esto es igual para ambas organizaciones, las relaciones de fuerza que se llevan adelante para la construcción de los saberes constitutivos de los modelos culturales con los que se da cuenta de la adaptación externa e interna, deben sortear distintas complejidades, dependiendo de que estas organizaciones sean del tipo ceremonial o ejecutivas. Mas para dar precisión de esto, abordaré previamente las tensiones producidas por el cambio.

Cuadro N° 51

	Tensiones en La Maternidad	Tensiones en la Fábrica
Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio en el modelo de atención en salud.</li> <li>- Cambio en las relaciones entre los grupos disciplinares.</li> <li>- Resistencia a los fines de conservar la identidad histórica.</li> <li>- Acciones conducentes a tomar el liderazgo.</li> <li>- Negación del proceso en curso.</li> <li>- Cambios guiados por principios tecnocráticos.</li> </ul>	Con la Gerencia Histórica
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión de que los cambios no ayudan a mejorar el trabajo.</li> <li>- Visión de que los cambios no son bien planificados.</li> <li>- Insistencia en atender nuevos problemas con viejas estrategias.</li> <li>- Negación de las demandas de miembros del sistema de liderazgo.</li> </ul>
		Con la nueva Gerencia
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingreso de gente con competencias ya adquiridas por cambios tecnológicos.</li> <li>- Complejización de los procesos industriales por toda la modernización.</li> <li>- Necesidad de aumento de los niveles de interacción entre Jefes de distintos sectores.</li> <li>- Pasar a un perfil más preventivo.</li> <li>- Trabajo en Célula.</li> </ul>

El cuadro expresa las tensiones propias del cambio en ambas organizaciones. Esto me lleva a plantear que si hay algo que convoque a la acción de un líder, esto es precisamente el cambio. Con lo que no pretendo afirmar que en lo demás se pueda prescindir de la acción, sino que lo que intento poner de manifiesto es que el cambio pone al líder en el más alto nivel de exposición. Giddens plantea que,

La relación básica implícita entre acción y poder exige ser capaz de “obrar de otro modo” significa ser capaz de intervenir en el mundo, o de abstenerse de esa intervención, con la

consecuencia de influir sobre un proceso o un estado de cosas específicos. Esto presupone [...] ser capaz de desplegar (repetidamente en el fluir de la vida diaria) un espectro de poderes causales, incluido el poder de influir sobre el desplegado por otros (Giddens, 1984:51).

Dentro del marco en el que venimos trabajando, esto significa que se debe influir, ejercer poder, en el seno de relaciones de fuerza, en circunstancias en las que unos tratan de cambiar el estado de las cosas (atendiendo también al hecho de que no siempre hay un acuerdo total entre ellos sobre cómo debe ser el cambio), y otros que tratan de conservar lo existente. Unos intentan generar un movimiento instituyente y otros pugnan por conservar el orden de lo instituido. El poder se ejerce, convirtiendo en acción los recursos acumulados por el actor. No basta entonces con detentar el poder o reconocer que otros lo tienen (Etkin y Schvarstein, 2000:190). Debe ser puesto en acto, siempre en la comprensión que, desde otros lugares, otros actores estarán haciendo lo mismo. Esto implica que aquellos que participan de estas relaciones de fuerza tienen intencionalidades que pueden ponerse de manifiesto o permanecer en un estado larvado, latente. En el juego de la política partidaria, es factible observar enfrentamientos de los cuales no siempre alcanzamos a comprender qué es lo que ocurre, cuál es el juego. Esto suele explicarse por el hecho de que los recursos de los contendientes, se muestran a la vez que se ocultan. La amenaza con lo que tengo y con lo que puedo hacer (o hacerte) con lo que tengo, constituye los juegos de poder. Mas el problema es que en el ejercicio del poder, más tarde o más temprano, los recursos y las intenciones deben aflorar. A esto me refería cuando hablaba de los niveles de exposición. Ahora bien, ¿qué he podido observar a lo largo de mi experiencia profesional en relación a los momentos de cambio? Pues algo muy sencillo, y que todos los que están formados en negociación lo conocen bien, cuando no se puede con una idea, se ataca a su portador. En líneas generales, esos ataques son de dos especies, o bien se cuestiona la honorabilidad del actor, o se pone en duda su legitimidad. Dejo la primera razón de lado para profundizar en la segunda. Cuando los cambios dieron comienzo en la Fábrica, se procedió a promover (y de ser necesario contratar) personal técnico calificado a posiciones de conducción. La mayoría de estas personas eran muy jóvenes, lo que atentaba contra la pauta cultural de que solo las personas mayores ocupaban dichas posiciones. ¿Cuáles fueron las formas de presentar resistencia por parte del personal más antiguo? Pues poner en cuestión su autoridad. Etkin y Schvarstein, desde una impronta weberiana, plantean que:

...en la definición de las relaciones de autoridad, uno de los elementos constituyentes es el reconocimiento de las fuentes que la legitiman. La legitimación de la autoridad tiene tres fuentes básicas: la tradición (como la emergente de la estratificación social), el carisma (que se basa en atributos de la personalidad) y el marco jurídico (como el emergente de las disposiciones de un contrato o trabajo). La aceptación de la autoridad significa que se siguen las instrucciones y sugerencias del superior porque se reconoce la validez y la legalidad de la fuente (Etkin y Schvarstein, 2000:198).

Ahora bien, si he traído estos conceptos, es porque son relevantes a los fines de mi tesis, para atender a un doble propósito: por un lado, para situar dónde la lógica weberiana aún conserva su vigencia, y por otro, para poder apreciar dónde es ya insuficiente. Tal como Etkin y Schvarstein lo plantean, se produce una generalización sobre las relaciones de autoridad en los distintos tipos de organizaciones. En rigor Weber nos hablan de tipos de dominación (Weber, 2002). Si revisamos el caso de la Fábrica, encontramos tres cuestiones:

1. No era parte de la “tradición” tener Jefes tan jóvenes.
2. El “carisma” no era parte de todos ellos, y por lo demás, existían operarios con mucha antigüedad con un gran carisma, que arengaban a los demás, erigiéndose así en líderes de la resistencia.
3. Evidentemente, estos jóvenes Jefes, contaban con el reconocimiento del marco jurídico de la organización.

Se podría entonces argumentar que los problemas en el ejercicio de la autoridad por parte de los Jefes Jóvenes radicaba en el hecho de que no era parte de la tradición que gente joven ocupara posiciones de liderazgo y que la falta de carisma de algunos de ellos completaba el problema. Es decir, esta sería una explicación que pone el peso en un aspecto institucional y en un aspecto del perfil

psicológico de las personas (falta de carisma). No obstante, esta explicación choca con las serias críticas que la población dirigía a los “Jefes Viejos”, porque no podían mejorar las cosas. Se debe recordar que, de acuerdo a los valores de la organización, al Jefe no se le discutía, lo que no quiere decir que se lo valorara totalmente.

Esta explicación que venimos exponiendo se complica más aún si se tiene en cuenta que, a pesar de que estos Jefes jóvenes contaban con el reconocimiento normativo, de todas maneras su legitimidad estaba puesta en cuestión. En lo cotidiano, de hecho, muchas veces no eran tenidos en cuenta. Entonces estamos en condiciones de señalar que, sin negar el valor de la fuente weberiana de la legitimidad, ninguna de las tres fuentes clásicas nos ayudan a explicar debidamente las objeciones a la autoridad de los jefes. La pregunta entonces es, ¿desde dónde eran objetados entonces? La respuesta la podemos encontrar en algo expresado anteriormente; las objeciones eran expresadas a partir de la carencia de un recurso fundamental en las “organizaciones ejecutivas”: el poder de experto. Lo que no podían en los primeros meses poner sobre la mesa estos Jefes Jóvenes, era el recurso de la expertiz. A diferencia de las “organizaciones ceremoniales”, en las que el esquema weberiano planteado por Etkin y Schvarstein aplica con mayor precisión, en las “organizaciones del tipo ejecutivas”, la capacidad para la obtención de resultados concretos se convierte en el recurso fundamental para la construcción de autoridad. Puedo aquí retomar lo trabajado previamente respecto de la cultura. Cuando de lo que se trata es de ejercer el poder a los fines de generar un cambio en la cultura de una organización, considerar de qué tipo de organización (ceremonial o ejecutiva) se trata, es fundamental. Los saberes que se ponen en juego son de distintas especies. Esto explica la razón por la cual para conservar el orden de lo instituido, es decir, para no afectar el *status quo* de los miembros de una organización ceremonial (como la Maternidad), los saberes que deben ponerse en juego son totalmente diferentes a los de una organización ejecutiva (como la Fábrica). En la Maternidad, el poder se aplicaba con la finalidad de volver inmutables cierto grupo de saberes que participaban de su estructuración de acuerdo con las pautas culturales sancionadas históricamente. Mientras que en la Fábrica, el poder se aplicaba con la finalidad de crear aquellos conocimientos capaces de permitir una ganancia en su productividad. Es necesario destacar con precisión, que las resistencias no estaban puestas al servicio de la “no mejora”, de “no progresar”, por el contrario, la mayoría del personal quería mejorar. Pero como ya lo hemos dicho, es muy humano desear mejorar, haciendo más de lo mismo. En la medida en que estos cambios afectaban los patrones culturales clásicos, la resistencia se hizo presente.

Ahora bien, se puede preguntar, ¿y qué pasó con estos Jefes Jóvenes? Pues una combinación de capacidad, tiempo y nuevos valores, les permitió salir adelante. Evidentemente, al principio no disponían de la experiencia, pero su formación técnica o universitaria, les había aportado “método”, con lo cual, en un tiempo prudencial y haciendo uso de sus teorías y metodologías (además de estar capacitados para el desarrollo de habilidades de gestión), pudieron adquirir la capacidad de experto necesaria. En este punto, el diferencial de formación, dio lugar a una cuestión que suelo observar en muchas organizaciones ejecutivas: quien posee una metodología sistemática está en posición de prever y solucionar problemas operativos con mayor eficiencia en relación a quienes carecen de ella. Esto les permitió a estos Jefes, con el paso del tiempo, estar en condiciones de poder hacer cosas (entre ellas tomar decisiones), mientras que el resto de los operarios no estaban en condiciones de hacerlo (y no solo por cuestiones normativas pertinentes al cargo). Esto fue lo que permitió consolidar la autoridad. Una vez lograda la consolidación de la autoridad a que hacemos referencia, el cambio a nivel de los valores se puso en marcha porque comenzó a evidenciarse -y en este tipo de organizaciones ejecutivas la evidencia siempre es muy importante- que los jóvenes sí podían dirigir.

De todo lo anterior entonces, estamos en condiciones de concluir que las tensiones originadas por los líderes a partir de sus intervenciones en la cultura y su forma de concebir el cambio, impactan en los saberes que estructuran una organización (y que por tanto estructuran los saberes) y las relaciones de autoridad que aportan legitimidad a quienes conducen.

	Tensiones en La Maternidad	Tensiones en la Fábrica
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individualismo.</li> <li>- Autonomía de las áreas (no inmiscuirse en la vida de los demás).</li> <li>- El nuevo modelo de atención de salud requiere un trabajo interdisciplinario más pronunciado.</li> <li>- Valores distintos por concepciones de la práctica profesional diferentes.</li> </ul>	Con la Gerencia Histórica
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culto por la antigüedad y la trayectoria.</li> <li>- Obediencia.</li> <li>- Individualismo.</li> </ul>
		Con la nueva Gerencia
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión compartida.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Menor concentración en la Jefatura y mayor autonomía en la toma de decisiones del personal.</li> </ul>

Aquí se expresan los valores que aportaban tensiones en ambas organizaciones. Tal como lo planteé anteriormente, cultura, cambio y valores tienen un nivel de articulación tal, que se dificulta abordarlos en forma separada. Si lo estoy haciendo en este capítulo es a los solos fines metodológicos. En el caso de la Fábrica, entre los valores tradicionales y los nuevos valores que era preciso establecer, hay una distancia muy importante. Tal distancia es la cultura misma. Vimos ya que tanto Schein como Hofstede, brindan una importancia superlativa a los valores. Para Hofstede, son directamente los determinantes de las prácticas visibles en toda cultura. Jaques, entre otras, plantea dos cuestiones que consideramos centrales:

1. “Los valores son vectores: expresan una fuerza aplicada en una determinada dirección.
2. Dichos valores deben traducirse en políticas, procedimientos y tareas que resuenen con lo que valoran los empleados” (Jaques, 2000:67).

Sin duda, los valores instituidos en la Maternidad fueron el ancla principal desde donde se ejerció resistencia para impedir un cambio concreto. Ya he planteado que, en rigor, la Maternidad logró mudarse y las mamás pasaron a disfrutar de habitaciones dobles, con baño incluido y un familiar acompañante, pero no obstante, se dieron sutiles maniobras para lograr que el trabajo interdisciplinario no se concretara, con lo cual los niveles de fragmentación disciplinar siguieron incólumes. Todo esto fue en detrimento de la posibilidad de elevar los niveles de eficiencia. Los valores tradicionales mantuvieron toda su fuerza aplicada en una dirección concreta.

En el caso de la Fábrica, las relaciones de fuerza tensaron el clima de la organización a partir del hecho de que los valores históricos apuntaban en una dirección, mientras que las demandas de mejora de la organización apuntaban hacia otro tipo de prácticas; prácticas sostenidas en otro esquema de valores. Fue en el seno de dicha contradicción, donde las relaciones de poder se pusieron en juego.

Ahora bien, ¿por qué en la Fábrica fue posible generar un cambio (por cierto gradual) en los valores, mientras que en la Maternidad esto no fue posible? Me serviré de la segunda idea que he tomado de Jaques. Él plantea que los valores deben traducirse en políticas, procedimientos y tareas, mientras que nosotros hemos visto que los valores son parcialmente conscientes. Siendo que los valores motorizan las acciones, lo que Jaques plantea como un imperativo para la gestión consiste precisamente en llevar a un grado de mayor conciencia, qué tipo de prácticas se producen a partir del valor en el que nos asentamos. Siendo esto así, nuevamente debemos tener en cuenta los tipos de organización en los que nos encontramos. En las organizaciones ceremoniales (como la Maternidad), en la que el énfasis está puesto en la conservación del orden instituido, los valores dan precisamente base e impulso para continuar en esa dirección. La fuerte fragmentación disciplinar, se constituyó a lo largo del tiempo en una forma de ejercicio del poder que paradójicamente logró fortalecer la “asimetría en las relaciones” (propias de las relaciones de poder) a partir de la pretensión de negar tal asimetría. ¿A qué me refiero? Como ya vimos, la Maternidad recién en los últimos cinco años contó con dos Directores dedicados exclusivamente a esa labor. Históricamente habían existido los Directores, pero en rigor, el énfasis siempre estuvo puesto en lo vinculado a la clínica, docencia e investigación. Estas prácticas habían otorgado gran prestigio a la organización, y por lo tanto los Directores ejercían sobre todo el rol de moderadores, capaces de brindar equilibrio a las relaciones de fuerza existentes entre quienes eran los principales referentes de lo citado. De esta manera, el ejercicio del poder nunca

estuvo vinculado a la idea de un líder que reúne al equipo, diagnostica el estado de situación general, planifica, implementa y lleva adelante el control de la gestión. El rol del Director tradicional siempre estuvo dedicado a sostener relaciones de equilibrio. Los principales referentes tenían así importantes recursos que ponían en juego en cada ocasión, desarrollándose una mecánica del ejercicio del poder que obviamente requería de valores como los que hemos visto. En este tipo de realidad organizacional, el ejercicio del poder apunta a la negación de la asimetría de las relaciones (por ejemplo, la que supuestamente debe existir entre distintas jerarquías), con el fin de que las relaciones sean simétricas, por ejemplo: Director = Jefe de Servicio. Pero lo interesante es que esas luchas por las simetrías requieren, hacia el interior de cada sector, de fuertes asimetrías en las relaciones. Esto se debe al hecho de que, para confrontar y simetrizarme, se vuelve necesario que pueda contar con una cantidad y una relevancia de los recursos que me permitan tener seguridad en esta confrontación. En líneas generales es dable observar que dicha seguridad se construye con la posesión de áreas que son dirigidas en forma cerrada y sin mayores cuestionamientos. Es decir, construyendo relaciones de asimetría al interior del propio sector.

Regresando al tiempo presente, los Jefes de Servicios actuales ya no tienen un componente tan rígido como sus predecesores, pero tampoco tienen la experiencia de trabajar en equipo. La misma carencia presentaban los Directores, ya que todos se habían formado en la Maternidad. En síntesis, el poder constituyó un saber con el cual la organización educó a sus miembros, realimentando a su vez el poder. Esto fue lo que no se pudo superar.

Lo dicho hasta aquí, permite obtener una mejor comprensión sobre cómo, una organización que brinda servicios de salud, no puso el énfasis en una mayor eficiencia de dicho servicio. La eficiencia en esta organización siempre fue comprendida como una característica lograda en cada uno de los servicios brindados en forma individual. La mayor eficiencia en neonatología, la mayor eficiencia en un servicio de enfermería muy especializada, la mayor eficiencia en cirugía, y así... La eficiencia no era concebida en términos sistémicos, de todo el sistema, sino a nivel de los distintos subsistemas de la Maternidad. De allí el planteo que hice en su momento, cuando señalé que el agente de salud no es uno solo. No existe un agente concreto, por el hecho de que las distintas disciplinas poseen distintos valores a partir de los cuales operan. Finalmente, también nos podemos preguntar: ¿pero cómo es posible que no se comprenda que con un funcionamiento más interdisciplinario se pueda trabajar mejor? Pues nuevamente es preciso atender al tipo de saber que se construye. Tomemos nuevamente el modelo de atención del familiar acompañante. Ya he destacado que en las distintas reuniones efectuadas, surgían comentarios que afirmaban que aquello que uno deseaba para un familiar (acompañarlo en su internación), no era lo que se deseaba en la práctica profesional. Existía una división entre quienes veían bien el cambio y quienes no lo deseaban. Lo interesante fue el comentario de un médico (de alguna manera resistente al cambio), comentario que motivó una pregunta de mi parte, transcribo el diálogo:

*Médico:* ya sé... ya sé que cuando se trata de nuestras hijas nosotros vamos a ir a acompañarlas al sanatorio. Ese es el sentimiento que uno tiene como padre, pero aquí estamos como médicos, y tenemos que hacer lo mejor posible.

*Consultor:* Doctor, ¿y cuál es la diferencia entre estar como padre y hacer lo mejor posible como médico?

*Médico:* ahhh... no me vengas con la psicológica, son los sentimientos por supuesto.

El diálogo transcrito evidencia un modelo de atención en salud en el que los sentimientos de los padres no entran en juego. Y no me refiero al sentimiento de este médico que también era padre, ni pretendo aumentar el estigma de la frialdad de los médicos. Debido a la gran cantidad de horas trabajadas en la Maternidad, fui testigo del estado de ánimo de estos profesionales cuando la vida de sus pacientes (mamá o bebé) estaba en riesgo. Lejos estaban de ser gente fría o desaprensiva. A lo que me refiero es a que los sentimientos de los familiares de sus pacientes y el apoyo psicoafectivo que su acompañamiento significa para las ellas, no forman parte del modelo de salud en el que estos profesionales fueron educados. Por lo tanto, repiten ese modelo y generan estrategias de poder para no cambiar. Estas estrategias son construidas, no desde una apelación a los principios de mayor eficiencia, sino desde la lucha por el sostén de aquello en lo que nos hemos convertido y que está sujeto a la educación que la misma organización nos brindó.

En el caso de la Fábrica, por tratarse de una organización ejecutiva, la lógica es otra. Los valores existentes allí, a diferencia de la Maternidad, en algún momento habían sido la base de prácticas de una organización eficiente y productiva en términos sistémicos. En el pasado, con mercados más pequeños, una fábrica más nueva, tecnologías más sencillas y un personal que requería competencias más simples, en suma, una organización menos compleja, la Fábrica había logrado buenos niveles de productividad. La cohesión había sido alta, y las menores calificaciones requeridas también permitían que los estilos personalistas tuvieran mayor viabilidad. Fue con el paso del tiempo que estas condiciones cambiaron y que la situación se complicó. En la experiencia de los operarios más antiguos, constaba una época en la cual la integración del conjunto de la organización era un valor muy importante, lo que evidencia una diferencia sustancial entre la Fábrica y la Maternidad. El cambio en el esquema de valores no es algo sencillo de lograr, pero una parte del juego en las organizaciones ejecutivas, radica en comprender que en su cultura, el aspecto productivo es parte de la construcción llevada adelante. Por esta razón acuerdo con Jaques cuando plantea que los valores deben traducirse en políticas, procedimientos y tareas. Es a través de la presentación, al conjunto de la población de una organización ejecutiva, de cuáles serán los logros que se podrán obtener, cuando la tensión a nivel de los valores podrá ser conducida de uno a otro andarivel. Siempre recomiendo que dicho pasaje sea realizado teniendo en cuenta el tiempo necesario y con el profundo cuidado de no plantear el anterior esquema de valores como caducos o inútiles. No se debe perder de vista que los valores se vinculan a la identidad, y por tanto, plantear que los valores de los cuales nos hemos valido durante buena parte de la vida están caducos, es como decirle a una persona que ella es la caduca. Se trata de acompañar, en un proceso donde las relaciones de poder deberán dar paso a la construcción de nuevos saberes, saberes que serán los nuevos cimientos para nuevas prácticas laborales. Sin estos cambios, la subsistencia misma de la organización corre serios riesgos. El tiempo es necesario como un factor que colabora para que las personas puedan ir haciendo su propia experiencia ante los cambios anunciados y los logros alcanzados.

De todo lo dicho se desprende que los valores son la base desde donde las relaciones de fuerza ejercidas en las organizaciones construyen determinados saberes que impulsan prácticas definidas, razón por la cual, se constituye en un tema central en el ejercicio del poder. Sin dudas este es uno de los puntos más sensibles y dificultosos en lo que refiere al ejercicio del poder. Las tensiones presentadas en el cuadro N° 53, nos introducen en varios aspectos que -sin duda- configuran y reconfiguran el ejercicio del poder. Entre las primeras cuestiones a señalar destaco que las intervenciones de los líderes promueven un mayor orden o desorden en la trama organizacional. Con Kurzweil hemos podido reflexionar sobre lo que ocurre cuando en una organización cunde el desorden (Ley del Caos Creciente). Aumenta el caos y el tiempo se lentifica. Este es un aspecto crítico, ya que en el seno de las relaciones de poder que se dirimen, la pérdida de vista de esta cuestión lleva al aumento progresivo de los errores. En el caso de la Maternidad, ninguna de las partes en pugna (Ejecutivo y Maternidad) llegaba a comprender cómo era posible que el otro pensara lo que pensara. Como hemos visto, esto ocurría por el simple hecho de que las concepciones temporales, desde el punto de vista de la reversibilidad o la irreversibilidad del tiempo, eran distintas. En el seno de las relaciones de fuerza, consciente o inconscientemente, los distintos actuantes trataban de imponer su propia noción del tiempo. La tensión así originada, tendía al aumento del caos, lo que hizo que la lucha por la imposición de la noción del tiempo recrudezca y se extienda a otras cuestiones de la organización, aumentando los niveles de incertidumbre respecto del futuro.

La negociación del tiempo cuenta entre las primeras cuestiones que en todo proyecto debe acordarse. “Ya que esto colaborará a que cuando se dice presente y futuro, al menos de forma aproximada, todos estén dentro de un mismo horizonte temporal. Cada presente tiene su propio futuro, que es el prospecto ilimitado de sus propias posibilidades futuras” (Luhmann, 2005:21). Si aceptamos el contenido de la cita, podemos afirmar que hay distintos presentes potenciales en el futuro. La forma en la que uno de esos presentes potenciales (futuros posibles), da paso “al presente”, es por medio de una selección (vía toma de decisión) que elimina las demás posibilidades. Cuando en el seno de las relaciones de poder no se producen consensos en la toma de decisión, cada facción en pugna genera su propia selección, inaugurando lo que podríamos llamar un disloque temporal. Este disloque se caracteriza por el hecho de que aun cuando se estuviera de acuerdo con el resultado final de un proyecto, se producen distintas concepciones de futuro, y por tanto la cotidianeidad queda marcada por presentes distintos.

	Tensiones en La Maternidad	Tensiones en la Fábrica
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos que trabajaron a o largo del tiempo con sus áreas gemelas del otro edificio, para diseñar procesos comunes.</li> <li>- Diferencias temporales en las prácticas cotidianas de los equipos.</li> <li>- Distinta orientación del tiempo de los Jefes de Servicios y Áreas.</li> <li>- La toma de decisión desde el Ejecutivo, privó de sentido al futuro, al no poder comprenderse cómo hacer lo que se solicitaba.</li> <li>- Ruptura de los tiempos monocrónicos y policrónicos.</li> <li>- Diseño de un Plan contemplando lo que era posible hacer antes y después de la mudanza.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Con la Gerencia Histórica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un extenso período de indefinición por parte del Líder Principal (Histórico).</li> <li>- Estallido de conflictos gremiales que duraron varios meses.</li> <li>- El aumento del caos produjo un enlentecimiento del tiempo.</li> <li>- Aumento del tedio y del aburrimiento.</li> <li>- Pérdida de referencia en el futuro.</li> <li>- Ruptura de los tiempos monocrónicos y policrónicos.</li> <li>- Existían críticas al planeamiento y las posibilidades futuras de la Empresa.</li> <li>- Imposibilidad del sistema de liderazgo para:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar la dirección.</li> <li>• Ser agente de cambio.</li> <li>• Ser el vocero.</li> </ul> </li> <li>- Tarea del líder centrada en la conducción interior.</li> </ul>
		<p style="text-align: center;">Con la nueva Gerencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se puso un límite a la indefinición, se realizó un diagnóstico y se diseñó un Plan de Trabajo.</li> <li>- Se comenzó a poner un límite al caos, fijando una dirección.</li> <li>- Se concibieron formas de gestionar el cambio.</li> <li>- Se asumió el rol de vocero de la organización.</li> <li>- La conducción incluyó el trabajo en célula que restableció los tiempos monocrónicos y policrónicos de la organización.</li> <li>- En la medida en que el caos fue dando paso al orden, se aceleraron los resultados y la eficiencia mejoró.</li> <li>- La capacidad de procesamiento mental del sistema de liderazgo, para el pensamiento del futuro.</li> </ul>

Este disloque produce así una brecha temporal que aumenta la complejidad de la organización, y como los proyectos igualmente siguen adelante, los errores y conflictos interpersonales se maximizan, lo que produce una retroalimentación negativa y mayores pujas de poder. De allí que he podido observar reuniones a las que unos asisten pensando en obtener el informe de avance de un trabajo y otra parte de los asistentes realiza consultas sobre los modos en que se dará comienzo al mismo. ¿Se trata de gente irresponsable? Siempre cabe esta posibilidad, pero antes de que la discusión comience, siempre es aconsejable preguntar, ¿cómo se acordaron los tiempos?

¿Qué diferencias podemos encontrar en los distintos tipos de organizaciones? En las organizaciones ejecutivas, el tiempo está mediado por aquello que debe producirse, lo que también habilita a que el “tiempo de trabajo” signifique algo distinto para una persona que se desempeña en este tipo de organización en relación con las que se desempeñan en organizaciones ceremoniales. La noción del cálculo, de medición, tiene un valor distinto. En las organizaciones ejecutivas se termina cuando el proceso se termina. Si surge algún incidente, o si el compañero que me va a relevar se enfermó, el pensamiento “me quedo un rato más”, surge casi espontáneamente. No digo que surja con alegría, simplemente surge, porque la cultura predominante le ha enseñado a sus miembros que un trabajo no puede interrumpirse, que lo iniciado se debe terminar. En este tipo de trabajadores está mucho más presente la “simultaneidad” en la relación trabajo/tiempo. Es decir, mientras espero que la temperatura llegue a tal grado aprovecho para mirar el reporte del día anterior o para ir preparando las herramientas necesarias para la fase siguiente.

En las organizaciones ceremoniales, al estar puesto el énfasis en el sostén de los mitos institucionales predominantes, el tiempo significa algo muy diferente. Aquí la relación trabajo/tiempo

está signada por un tiempo que es secuencial. Primero hago una cosa, después la otra, y luego la que sigue. En tanto los criterios productivos no son los prioritarios, el personal suele acogerse al reglamento. Todos hemos escuchado a expresión “trabajo a reglamento”, característico de algunos conflictos gremiales. Ciertamente los reglamentos prevén, en muchos casos, cómo deben hacerse determinadas tareas. Estos reglamentos, en situaciones normales, nunca son tenidos en cuenta porque su aplicación llevaría a la parálisis de una organización. ¿Sobre qué base están hechos estos reglamentos? Pues en general son el resultado de procesos de negociación entre las organizaciones y los sindicatos. En las relaciones de poder que se establecen, se ponen en tensión por una parte, los principios técnicos para hacer un trabajo y por la otra, los derechos de los trabajadores. Una parte pone el énfasis en lograr lo máximo posible, mientras que la otra busca que el trabajador no sea explotado. Así nacen reglamentos asombrosos que son testimonios de las luchas de poder entre sectores. Esto da paso además a una concepción del trabajo en la que quedarse de más (es decir quedarse tiempo extra para terminar un trabajo), está mal visto. Independientemente de lo que cada uno pueda pensar al respecto, las personas suelen irse ni bien el reloj marca el tiempo para evitar problemas con sus compañeros.

En función de lo expuesto, reitero que las relaciones de poder se celebran poniendo en tensión las nociones que los actuantes tienen del tiempo. De acuerdo a cómo esta tensión sea resuelta, los miembros de una organización se instalan en un mismo horizonte temporal o se producen brechas que maximizan los conflictos al interior de las organizaciones.

Llegamos así a la comunicación. En el cuadro N° 54 se encuentran las tensiones que pudimos visualizar en cada una de las organizaciones.

Cuadro N° 54

	Tensiones en La Maternidad	Tensiones en la Fábrica
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación de la mudanza implicó la erosión del sistema organizacional, por no estar en condiciones de otorgar sentido a la misma.</li> <li>- Interpretación del personal de los signos que iban surgiendo.</li> <li>- Los Directores quedaron como intermediarios entre la Secretaría y los Jefes de Servicio.</li> <li>- Al no disponer de una comunicación homogénea, se generó un sistema asintáctico.</li> <li>- Se generó una modalidad de comunicación diacrítica (de exclusión).</li> <li>- Los términos “mudanza” y “familiar acompañante” adquirieron una significación negativa.</li> <li>- La indefinición de la ocupación espacial del futuro edificio, lo convirtió en un espacio / territorio, significado por las luchas entre los miembros de distintos servicios.</li> <li>- Las fallas en la comunicación, llevaron a suponer que los líderes, o “eran autoritarios” o “no sabían nada”.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Con la Gerencia Histórica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la medida en que los problemas aumentaron en complejidad, el Líder Principal Histórico, se aisló cada vez más del resto de la organización.</li> <li>- Al no disponer de comunicación homogénea, se generó un sistema asintáctico.</li> <li>- La modalidad de comunicación fue migrando de lo semántico (de intersección) a lo diacrítico (de exclusión).</li> <li>- Cada área de la Fábrica recibía el nombre autónomo de “Planta de X”.</li> </ul>
		<p style="text-align: center;">Con la nueva Gerencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El nuevo Líder Principal, comunicó:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• La necesidad de un diagnóstico.</li> <li>• Los resultados del diagnóstico.</li> <li>• La Visión a diez años y el Plan de Acción.</li> </ul> </li> <li>- La modalidad de comunicación fue migrando de lo diacrítico a lo taxonómico (de inclusión).</li> <li>- El trabajo en célula se convirtió en un operador, que significaba la transmisión de nuevas pautas culturales y por tanto de valores.</li> </ul>

Huelga decir que todo lo que he venido planteando sobre las relaciones de fuerza entre actores de una organización que terminan constituyendo ‘eso’ que es el poder, solo es posible por medio de la comunicación. La comunicación es el medio por el cual el poder se viabiliza y deviene en acciones, y debido a que cumple esta función, podemos argumentar que el poder se vuelve un medio de comunicación en sí mismo. Luhmann plantea que la “función de un medio de comunicación es transmitir complejidad reducida. La selección hecha por un alter limita las selecciones posibles de un ego al ser comunicadas bajo condiciones específicas” (Luhmann, 1975:16). De allí que se pueda considerar al poder del mismo modo como a cualquier otro medio de comunicación, como “algo que

limita la gama de selecciones del otro” (Luhmann, 1975:16). Esta manera de concebirlo nos ayuda a comprender que:

1. Las relaciones de poder siempre se libran con la intención de realizar una selección, una definición sobre un tema específico.
2. Dicha selección es por consecuencia una limitación a la capacidad de selección del otro, y por tanto una manera de reducir su poder en una situación determinada.
3. Las relaciones de fuerza puestas en juego se libran en un espacio social común y su definición produce efectos sobre dicho espacio social.
4. Los efectos de los juegos de poder librados en un espacio social adquieren un valor comunicacional que se manifiesta de distintas maneras, aunque éstas no siempre sean claras.

En la maternidad, como organización del tipo ceremonial, los juegos de poder eran visibles por: la resistencia a la mudanza; las lucha entre servicios por los espacios en el futuro edificio; la resistencia al cambio de modelo de atención en salud; la oposición a un trabajo más interdisciplinario y otros tipos de sucesos que comunicaban las distintas formas de definir el espacio social al que pertenecían. Dichas manifestaciones no siempre resultaban claras; de hecho mi ingreso como consultor externo se vinculó a la confusión existente. Pero a lo largo de la investigación fue quedando claro que todo lo que se hacía comunicaba un mensaje que era central: no quiero alterar mi *status quo*.

En la Fábrica, en tanto organización ejecutiva, las relaciones de fuerza entre el Líder Principal Histórico y otros miembros del sistema de liderazgo, tomó la forma de una puja en la cual el primero trataba de conservar su poder haciendo más de lo mismo (aunque ya hiciese tiempo que no daba resultado) y los segundos trataban de conmovier esa forma de ejercicio del poder, tratando de pedir ayuda a un externo para determinar qué ocurría y cómo mejorarlo. Lo que estaba en pugna era el saber: la intención de sostener los saberes instituidos contra la búsqueda de la construcción de otro tipo de saber. Esta puja llegaba a los operarios en función de las diferencias que existían entre los miembros del sistema de liderazgo para lograr establecer mejoras y dar solución a los problemas existentes. Por lo tanto, el sistema de liderazgo, como medio simbólicamente generalizado, en lugar de ser el que comunicaba como trabajar y como solucionar problemas, comunicaba cotidianamente las diferencias, generando mayores niveles de incertidumbre en la organización.

Concluimos entonces que las relaciones de poder son un medio de comunicación en sí mismas. No voy a abundar en el desarrollo de dichos medios, ya que considero que han sido suficientemente desarrollados. Solo subrayo que a la hora del ejercicio del poder, tanto lo que muestro como lo que no muestro, deviene en algún tipo de acción. Dichas acciones pueden ser comprendidas por los miembros de una organización si son presentadas con claridad (como sucedió en la Fábrica cuando comenzó el trabajo diagnóstico). Cuando los fundamentos de las acciones no son comunicados adecuadamente, sencillamente la gente trata de decodificar, interpretar, inferir, qué es lo que está pasando. En ese punto, las relaciones de poder siguen siendo un medio de comunicación que a través de sus acciones pueden aportar claridad, orden, confusión, desorden e incertidumbre. Concluyo que en el ejercicio del poder, los líderes deben poner particular atención en: “el aumento de la Incertidumbre”; “el Saber sancionado como válido en la organización”; “la Legitimidad de la autoridad”; “los Valores que impulsan las acciones”; “las distintas nociones del Tiempo presentes en la organización”; el Poder como un medio de comunicación”.

## PARTE 5

### CRISIS DEL LIDERAZGO

---

El título de esta última parte de mi tesis admite la formulación de una pregunta, ¿crisis del liderazgo? Cuando se analiza la bibliografía existente respecto a este tema, o cuando se escribe en cualquier buscador de internet “crisis del liderazgo”, encontramos copiosa cantidad de información y materiales. Éstos, en líneas generales, demuestran los esfuerzos por explicar distintas temáticas entre las que sobresalen algunos tópicos que he reunido en cuatro grandes categorías (huelga señalar que en casi todas estas producciones, siempre surge tangencialmente alguna de las otras):

- Liderazgo en tiempos de crisis: en general tratan de dar cuenta de cómo los líderes deben reaccionar ante las crisis. Suelen ser sistematizaciones de experiencias que narran cómo un líder logró sortear un tiempo de crisis y salió airoso. El tenor de estas publicaciones suelen ser pedagógico y su mayor interés radica en señalar que siempre es bueno contar con la experiencia de alguien.
- Formas de ser líder en las crisis: estos son trabajos similares al anterior, pero con un mayor énfasis en las habilidades que el buen líder debe tener para manejar una crisis en su organización
- Crisis y Liderazgo: en este tipo de publicaciones he encontrado tres grandes líneas:
  - Un énfasis puesto en demostrar que sin liderazgo no hay cambio, y que sin cambio no hay posibilidad de generación de alternativas creativas que permitan salir de una crisis.
  - Esfuerzos por sistematizar las pautas a tener en cuenta para la superación de una crisis a través del liderazgo.
  - Trabajos que apuntan a cómo aprovechar una crisis para generar oportunidad de nuevos liderazgos.
- Crisis de liderazgo: este tipo de trabajos apuntan a señalar las causas que generan que los liderazgos tambaleen, poniendo énfasis en:
  - La necesidad de restablecer la autoridad moral.
  - La importancia de la creatividad para reposicionarse.
  - Diversas ausencias de competencias que generan que se produzcan estas crisis.
  - Recomendaciones sobre cómo sustituir a los líderes que no logran superar una crisis.En líneas generales todas estas tendencias señalan las causas por las que se generan ciertos vacíos de liderazgos.

Ahora bien, dejando de lado las disímiles calidades de los libros o artículos consultados, todos estos trabajos coinciden en un punto: el liderazgo es necesario y tenemos que ver cómo conservarlo. La pregunta que formulé como punto de partida, intenta alejarse de estas concepciones. No porque las considere carentes de valor, sino porque me planteo una perspectiva diferente. Comienzo por mencionar que apelo, en primer instancia, a dos significados del término crisis:

- Mutación importante en el desarrollo de los procesos, ya de orden físico, ya históricos o espirituales.
- Situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese.

El centro de la cuestión está en poder analizar que estamos entrando en una nueva época de nuestra historia en la que el liderazgo, como un medio simbólicamente generalizado, está mutando, se está redefiniendo, respecto de su capacidad para participar en los procesos de estructuración social. El esfuerzo puesto en los próximos capítulos, estará orientado a analizar algunos cambios que comienzan a insinuarse en nuestro tiempo y en tratar de darles algún poder explicativo. Me adelanto a señalar que no haré propuesta de solución ninguna, simplemente expondré el tema.

El planteo a realizar, constará además de un recorte, consistente en que las reflexiones serán hechas sólo para el caso de las “organizaciones de tipo ejecutivas”, ya que es allí donde he comenzado a notar los cambios. A los fines de fundamentar el trabajo, me valdré de la experiencia en dos empresas: una dedicada a brindar servicios de soluciones informáticas (en adelante Empresa de Informática), y la segunda, una empresa dedicada a brindar servicios de traducción (en adelante

Empresa de Traducciones); no obstante remarco que lo que expondré consistirá en cuestiones que observo en forma creciente en las organizaciones ejecutivas.

## CAPITULO 1

### En la pesquisa de nuevas Problemáticas

En este capítulo delimitaré las que considero dos nuevas problemáticas que ponen en tensión el liderazgo –aunque, en rigor, no solo al liderazgo-. En líneas generales han sido detectadas en organizaciones ejecutivas y, con mayor énfasis, en organizaciones cuyos procesos productivos se basan en las nuevas tecnologías de la información.

Para lograr delimitar estas problemáticas, me valdré de tres situaciones que vengo observando en forma reiterada. Las dos primeras estarán ejemplificadas a través de la Empresa de Informática y la tercera por la Empresa de Traducciones.

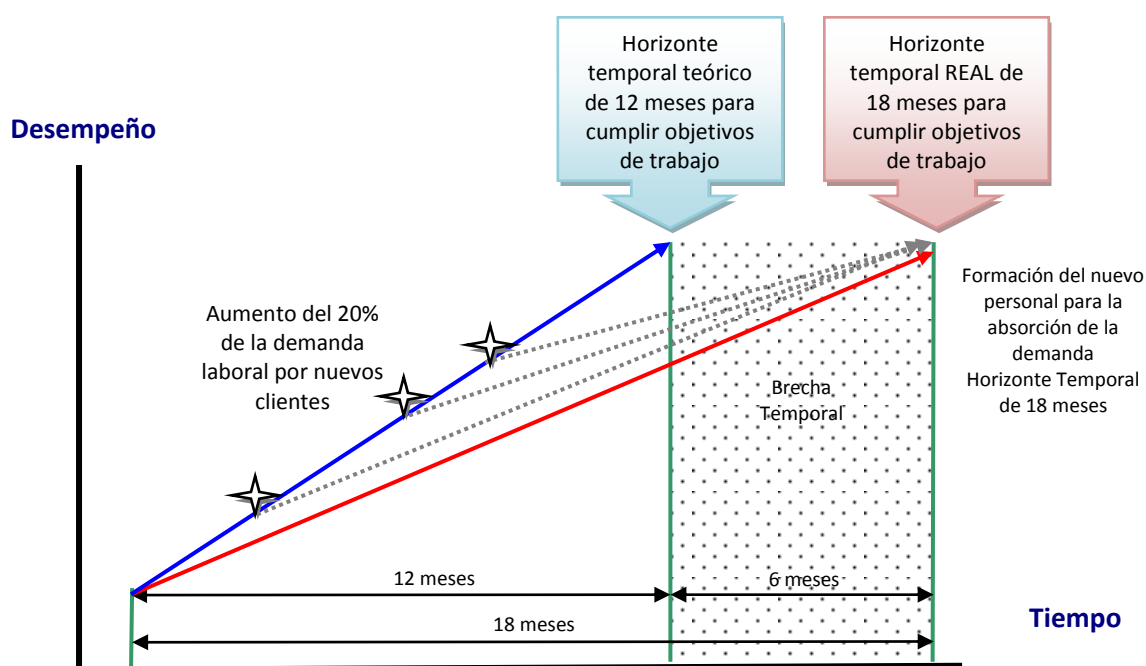
#### Empresa de Informática

Esta Empresa brinda servicios de soluciones informáticas, haciéndose cargo de todo el proceso de informatización de sus clientes. Esto incluye: el trabajo de consultoría para determinar sus necesidades, el aporte del software con las adecuaciones que el cliente requiera (lo que lleva a que virtualmente hay tantas versiones del software como clientes hay, se verá que este es un dato muy importante), todo el trabajo de las instalaciones a nivel de hardware y la capacitación de los operadores del cliente. Además provee de un servicio de atención al cliente para asistirlos en sus necesidades.

#### Situación 1: Relación aumento de clientes y formación del nuevo personal

Para cualquier Empresa, ganar nuevos clientes es un tema fundamental. Lo complejo de este rubro, es que el aumento de la cantidad de trabajo no se soluciona -como sí pueden hacerlo otros rubros- contratando personal nuevo y poniéndolos rápidamente a trabajar. A los fines de ganar en claridad, haré el planteo del problema en ítems numerados. En el Cuadro N° 55 grafico la situación:

Cuadro N° 55



1. El cumplimiento de los objetivos anuales de la Empresa, se mide en función de la provisión del servicio a todos sus clientes en forma simultánea. De modo que puede decirse que cada cliente, desde el mismo momento que comienza a trabajar con el software, requiere del 100% de satisfacción en sus necesidades. La flecha que está por encima de todas, señala el “horizonte temporal teórico” para el cumplimiento de los objetivos -en doce meses- de todos los clientes que ya están trabajando con el software.
2. La Empresa posee una gerencia comercial dedicada a vender el producto y ganar nuevos clientes. Supongamos que a lo largo del año logran elevar en un 30% la cartera de clientes. Dicho aumento puede traducirse en un incremento concreto de la demanda del 20% dentro del año. La diferencia se establece en que, como todo el trabajo que va desde el primer contacto hasta que el cliente puede comenzar a operar el sistema, puede insumir unos tres meses, no todo lo que se logra comercialmente durante el año se traduce en un aumento operativo.
3. Dicho trabajo implica que durante el año, la demanda se incrementa para las áreas operativas en un 20%. Las tres estrellas sobre la flecha superior, indican los hitos puntuales en los que dicho incremento operativo acontece.
4. Dado que la Empresa cuenta con una política preventiva, comienza a principios de año con la formación de nuevo personal, a los fines de hacerse cargo de las demandas por venir. En este punto es donde la situación comienza a ganar en complejidad. La flecha inferior señala que el tiempo que insume a un profesional, ganar en capacidad de experto en el software, es de 18 meses. No quiere decir esto que no esté en condiciones de hacer tareas más sencillas antes de ese tiempo. Pero la plena expertiz se alcanza en 18 meses (este es un valor promedio obtenido empíricamente por la Empresa). Esto habla de la complejidad de los procesos internos del programa a aprender, que además, como va teniendo actualizaciones permanentes sujeto a los pedidos de los nuevos clientes, cada vez se torna más complejo. La Empresa ha realizado importantes y serios esfuerzos en la sistematización de la capacitación, pero los límites de su eficientización radican en la capacidad humana promedio.
5. El dato anterior nos permite entonces comprender que, entre la necesidad operativa que se genera a lo largo de un año y la capacidad de generación de nuevos recursos en plena capacidad laboral, existe una brecha temporal de 6 meses. Esto significa que el horizonte temporal REAL para el cumplimiento de los objetivos, se desplaza seis meses en el futuro. Dicho desplazamiento está graficado con las flechas punteadas que salen desde las estrellas.
6. Durante esa brecha temporal se suscitan los siguientes obstáculos:
  - No existe plena operatividad. El personal nuevo comienza a realizar tareas más sencillas, asignándoseles desafíos más complejos mientras toman experiencia.
  - El personal nuevo comete errores propios de su etapa de aprendizaje. Por lo cual aumentan la cantidad de errores en los momentos en que se está trabajando con nuevos clientes. Estos errores generan reclamos, los que son derivados para ser subsanados a las áreas operativas donde se desempeñan los empleados nuevos. Con la finalidad de lograr una solución a este problema, son los empleados con más antigüedad quienes deben hacerse cargo de estos problemas, enseñándoles a los nuevos para que no los vuelvan a cometer.
  - Lo anterior implica que los empleados antiguos se recargan de trabajo en el cumplimiento de sus objetivos, generándose atrasos. Esto lo ampliaremos en el Problema N° 2.
  - Como puede observarse, se genera una cierta circularidad.
7. Resulta tentador proponer que la forma de solucionar lo que se está planteando consiste en tomar mayor cantidad de personal. Sin embargo, la cuestión que aquí se presenta es que ninguna Empresa puede comprometerse a tomar más personal del que tiene capacidad de emplear, puesto que la variable económica implica un riesgo. Por otra parte, contar con mucha gente sin posibilidades de ocuparla en nada, genera otros tipos de problemas.
8. Una cuestión que debe tenerse en cuenta es que no todo el personal logra atravesar los 18 meses de formación y obtener la calificación requerida.

Este problema es central para el crecimiento y subsistencia de la Organización. La relación aumento de clientes y formación del nuevo personal constituye un aspecto altamente estratégico. Destaco que he producido un corte temporal a los fines de la presentación del problema y que éste, en

rigor, no tiene un inicio y un fin como podría sugerirlo el gráfico, puesto que se siguen sumando clientes y se continúa con la formación de nuevos recursos.

Consecuencias del Problema:

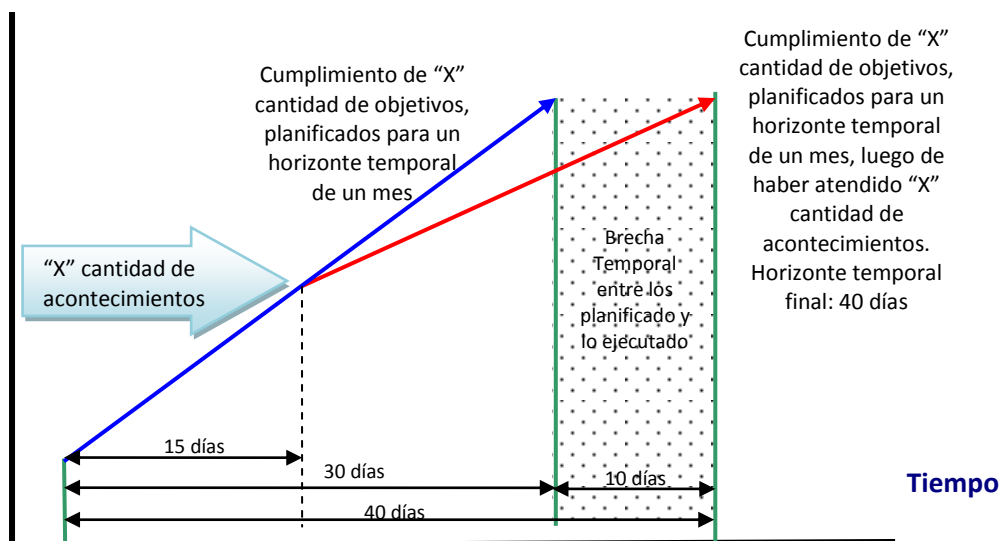
- A los fines de poder abreviar el tiempo de formación, se suele buscar personal que ya posea experiencia en el trabajo y que provengan de otras Empresas que brindan servicios de soluciones informáticas. Si bien el aprendizaje del software no puede evitarse, ya que posee diferencias con otros que se encuentran en el mercado, el personal que ya tiene experiencia en el trato y la lógica propia del trabajo, permite disminuir el tiempo de capacitación.
- Lo anterior genera un mercado en el que la relación: cantidad de clientes / personal calificado, presenta inconvenientes. Al utilizar como estrategia la búsqueda de personas proveniente de otras Empresas, se terminan sacando el personal unas a otras.
- Esto lleva a que el rubro de estas Empresas posea un alto nivel de rotación. No es el caso de la Empresa sobre la que estoy dando el ejemplo, pero se han registrado organizaciones que han llegado a tener casi un 50% de rotación de su personal anual, con el obstáculo operativo / formativo que esto significa.
- Toda esta situación va generando serios inconvenientes en las escalas salariales, debido a que, con la finalidad de tentar a la gente para que dejen la Empresa donde están trabajando, se efectúan ofertas laborales que vuelven a los sueldos más competitivos.
- Todo esto tiene tres consecuencias muy importantes a los fines de mi tesis:
  - El sentido de pertenencia a las organizaciones por parte del personal profesional de las Empresas Informáticas, es mucho más débil que en otros rubros. El énfasis está puesto en el beneficio económico personal. A los fines identitarios, esto implica una diferencia muy importante respecto de las organizaciones ejecutivas tradicionales.
  - Los profesionales cuentan en “su conocimiento” con un recurso clave que les permite negociar su permanencia o su partida, partiendo de un piso muy diferente al concebido tradicionalmente. Pensado en términos de relaciones de fuerza, éste es un rubro donde el poder circula de manera muy particular.
  - A pesar de todo el esfuerzo que se hace por plantear el trabajo en equipo como un valor fundamental, el énfasis puesto en las capacidades individuales como modo de cubrir las brechas formativas en un tiempo menor, lleva a exaltar el individualismo como un valor clave.

Situación 2: Cumplimiento de la planificación y acontecimientos emergentes

Este segundo problema también es, desde el punto de vista operativo, muy importante. El mismo puede ser explicado de acuerdo al siguiente proceso:

**Desempeño**

Cuadro N° 56



- Se realiza una planificación de los objetivos laborales, por ejemplo, para los próximos 30 días. Se distribuyen las responsabilidades y se comienzan los trabajos. La flecha superior representa el cumplimiento de los objetivos planificados en el horizonte temporal de 30 días.
- Mientras está teniendo curso el plan acordado, surgen acontecimientos que producen nuevas tareas a desarrollar. Solo a los fines del ejemplo propuesto, he señalado con la flecha horizontal: “X” cantidad de acontecimientos a los 15 días de estar desarrollándose el plan. Más esto es solo a modo de ejemplo porque lo cierto es que casi a diario se suscita algún acontecimiento.
- Estos acontecimientos pueden tener distintos orígenes, algunos son:
  - Un cliente llama a Mesa de Ayudas porque se generó algún error que debe ser subsanado. Mesa de Ayudas analiza si lo puede solucionar, y si no está en su capacidad lo pasa a Programación. Dicho error entra en una cola de espera de errores, los que son clasificados de acuerdo a su nivel de gravedad (no es lo mismo un error en una posición de trabajo mientras las demás funcionan, a que no se puedan imprimir facturas en ninguna posición, con lo cual la empresa cliente se ve imposibilitada para facturar y, por lo tanto, para vender).
  - Si el incidente fue por un error de Programación, Mesa de Ayudas se sobrecarga y Programación tiene que trabajar dos veces.
  - Si el problema es a nivel de hardware, Mesa de Ayudas y Programación pierden tiempo chequeando errores que no podrán resolver.
  - Si el problema podía ser solucionado por Mesa de Ayudas, pero la falta de capacitación del operador hizo que lo pase a Programación, entonces se origina una recarga de trabajo para esta última.
  - Podría seguir dando otras variables, pero baste con éstas para demostrar cómo, cuando surgen estos acontecimientos, comienzan a producirse sobrecargas y demoras en el trabajo.
- Estas demoras desplazan las fechas comprometidas para el cumplimiento de los objetivos, por lo cual el plazo inicial de los 30 días no puede sostenerse, extendiéndose en plazos más o menos cercanos (en el ejemplo 10 días).
- Se genera una brecha temporal entre lo planeado y lo ejecutado. Esto es muy importante, ya que dependiendo de la cantidad de acontecimientos y de los días que se extiendan en el tiempo, puede suscitarse una retroalimentación negativa que promueva muy serios inconvenientes.

#### Consecuencias del Problema:

- Conversando con el personal, me planteaban que en realidad un problema de la Empresa es que se trabajan demasiadas horas. Cuando comencé a revisar los horarios de ingreso (los cuales eran bastante adaptables a las preferencias del personal) y los de salida, la cantidad de horas trabajadas coincidían con la carga horaria que el personal se había comprometido a cumplir de acuerdo al contrato. No obstante, la sensación era que se trabajaban más horas de las debidas. Problematicando este aspecto, una profesional mencionó que tal vez no tenía tanto que ver con la cantidad de horas, sino con que a lo largo de esas horas se estaba “a los saltos”. Ese comentario sumó la adhesión de los presentes, por lo que entonces comencé a trabajar el significado de esta expresión. Estos “saltos”, se vinculaban en lo fundamental, con ir de una tarea a la otra. La queja de los Programadores residía particularmente en que se estaba trabajando en un proyecto determinado y, de pronto, se producía un cambio de prioridades porque otro cliente presentaba un problema; era preciso entonces dejar lo que se estaba haciendo para poner manos sobre lo esto, para que a su vez, solucionado el último problema, recién fuera posible volver a trabajar en lo primero. Desde un razonamiento sencillo, podríamos afirmar: “pero bueno, les pagan para eso”. Sin embargo, este no es el hecho. Lo que se oculta en ese reclamo, es la complejidad del procesamiento del tiempo a nivel subjetivo, en relación a las tareas. La tarea de programación requiere de un tiempo monocrónico, caracterizado por una alta concentración en una serie de procesos lógicos que el sujeto realiza siguiendo sus particulares formas de conectar la información. No soy un experto en este tema, pero conversando con ellos pude apreciar cómo la forma en la que cada uno resuelve un problema es distinta, pero todos tienen en común la necesidad de sostener la concentración. De hecho, durante las horas que permanecen trabajando, la percepción del tiempo para estas personas cambia. Seis horas pueden llegar a pasar sin que se den cuenta alguna. La interrupción de una tarea de este tipo para tener que pasar a otra, implica un problema desde dos puntos de vista: el puesto está diseñado para tareas que se vinculan a lo

monocrónico, mientras que el cambio de acuerdo a los acontecimientos, lleva a la policronía (ver cuadro).

Cuadro N° 57

Tipos de desempeño	Requiere una noción del tiempo
Desempeño de un programador en una tarea específica, que por definición demanda gran concentración.	Monocrónica
Desempeño en tareas que deben atender acontecimientos emergentes. Atención de varias situaciones al mismo tiempo.	Policrónico

- El segundo problema, se relaciona con que la duración de la experiencia cotidiana de un trabajador puede implicar un tiempo reversible. Es decir, las cosas no van en un solo sentido y sin dudas se van presentando demandas que requieren ser atendidas. Pero el problema central es que el procesamiento subjetivo de la información que un programador hace en un momento particularmente creativo, implica un tiempo irreversible. El sujeto no puede, cuando retoma la tarea, regresar con precisión adonde estaba. Tiene que retomar, y ese retomar implica un nuevo tiempo. Este ir y venir entre una y otra cosa es motivo de presión, cansancio y estrés. Lo que lleva a una vivencia en la que tiene la percepción de haber hecho muchas cosas. Si se lo mira desde el punto de vista cuantitativo, no se hizo tanto, pero si se lo observa cualitativamente, el esfuerzo es importante.

Cuadro N° 58

Tipos de desempeño	Requiere una noción del tiempo
Duración de la experiencia cotidiana mientras se realizan distintos proyectos	“tiempo reversible”
Procesamiento de la información en la tarea de programación	“tiempo irreversible”

- Cada área posee nociones temporales diferentes. Ya vimos que el tiempo monocronía es una necesidad para los programadores, mientras que en la Mesa de Ayudas, el tiempo policrónico es parte del trabajo. Constantemente están atendiendo una diversidad de llamados y gestionando varias cosas al mismo tiempo. El área que hace las instalaciones está más atravesada por un tiempo monocrónico, puesto que cuando están instalando equipos de un cliente no están del otro (aunque hay una cierta policromía, ya que pueden estar gestionando por celulares el envío o compra de materiales desde cualquier lugar y tarea que estén haciendo). Los comerciales, por definición, están en más de un proyecto al mismo tiempo, de lo contrario la venta sería algo imposible. ¿Qué importancia tiene esto? Pues que cuando se producen problemas operativos, cada uno pugna por solucionar el propio y la construcción de un consenso sobre lo que es o no prioritario se complejiza. El sistema de liderazgo como tal, suele verse afectado por conflictos que son característicos del problema que estamos tratando.
- Un problema fundamental es que los Gerentes que deben gestionar esta complejidad suelen tener pocos recursos para dar solución a los problemas que se presentan en estas brechas temporales en el cumplimiento de los objetivos; y esto se debe a que no son problemas de procesos (profundizaré esto más adelante).
- Parte de la solución de este problema, se encuentra en los niveles de colaboración que el personal esté dispuesto a dar. Pero en función de lo ya especificado sobre el individualismo como valor y la búsqueda del beneficio propio, el personal no orienta mayores esfuerzos sin nada a cambio (por lo general más dinero).

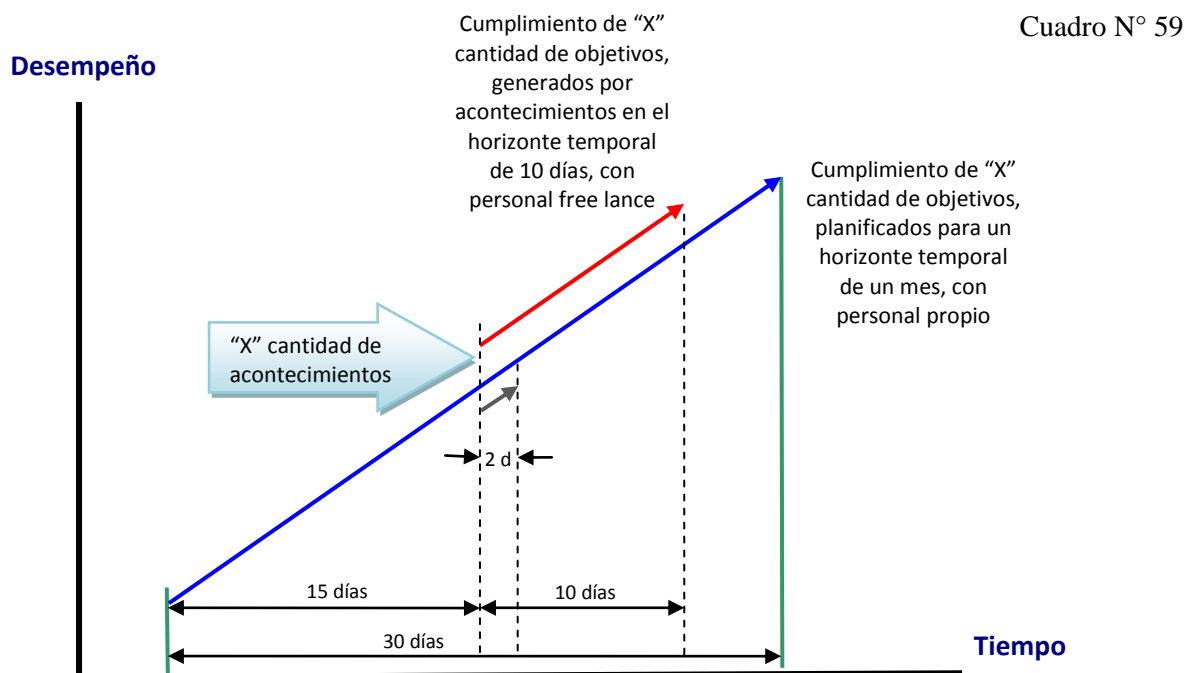
### Empresa de Traducciones

Esta Empresa brinda servicios de traducción técnica (español-inglés, inglés-español) a clientes de todo el mundo. Su trabajo se apoya en dos grandes columnas: 1) programas de traducción diseñados a tal fin y, 2) una versátil estructura de trabajo formada por traductores/as “in house y free lance”. Los que

se desempeñan “in house”, trabajan como personal fijo conforme a las leyes laborales del país. Mientras que los “free lance” son gente que factura por cantidad de palabras y que residen en distintos lugares del mundo. Dado que todo el trabajo se hace a través de medios informáticos e internet, el país de residencia no es relevante. Esto provoca que cuando uno llega a la Empresa puede ocurrir que no se encuentre con más de 15 o 20 personas, pero en realidad poseen una estructura operativa de más de 60 personas trabajando. Este mercado se caracteriza por la exigencia en la precisión de la tarea, puesto que al tratarse de una traducción, los perjuicios pueden ser importantes. Entre sus clientes se encuentran corporaciones como Microsoft, la que presento como un ejemplo de los niveles de excelencia a los que esta Empresa ha llegado.

**Situación 3: Sostén de la operatividad con distintos tipos de personal**

El siguiente problema, en principio, no parece un problema; y esto es así puesto que, como veremos, la operatividad se sostiene. No obstante se presentan consecuencias interesantes para reflexionar.



1. Se planifican las tareas y objetivos a cumplir en el mes. Se distribuyen las responsabilidades y se realiza el trabajo. La flecha central señala el horizonte temporal de los 30 días y el cumplimiento del trabajo.
2. En algún momento del mes (por ejemplo a los 15 días), se presentan acontecimientos por los cuales se origina una mayor demanda operativa (al igual que en el Problema 2, presentamos una esquematización ya que a lo largo del mes se suscitan mayor cantidad de acontecimientos). Los mismos pueden deberse a:
  - Nuevos clientes.
  - Un nuevo proyecto de un cliente de la cartera.
  - Un error que deba ser subsanado.
3. Cuando esta mayor demanda operativa se presenta, existen dos opciones sobre cómo atender las mismas:
  - a- Se asigna al personal “in house”: dado que existe una estimación de la cantidad de miles de palabras que cada traductor (de acuerdo a su nivel) puede traducir, se calcula si se puede asignar esta tarea sin que esto implique un perjuicio para el planeamiento. La flecha inferior que señala 2 días grafica esta decisión.
  - b- Se asigna al personal “free lance”, graficado con la flecha superior, con un horizonte temporal de 10 días.

4. De esta manera no se presentan grandes problemas en la operatividad y cumplimiento de los planes. Obviamente siempre hay errores, demoras y lo propio de cualquier trabajo humano, pero en líneas generales no hay problemas. Entonces, ¿cuál es el problema a los fines de la tesis en que estoy trabajando?

#### Consecuencias del Problema:

- El lector se habrá percatado de la utilización de las expresiones “personal in house” (contratados de acuerdo a las leyes laborales del país) y “personal free lance”, que factura por cantidad de palabras traducidas bajo distintas modalidades puesto que se encuentran en distintos países. Podemos preguntarnos si a los traductores “free lance” se los puede considerar parte del personal o, reformulando mejor esta pregunta: ¿son parte de la organización? Se abre aquí una polémica, ya que desde una perspectiva tradicional, no lo son; de hecho los “free lance” no son exclusivos y pueden brindar servicios a otras Empresas de Traducciones que son la competencia. No obstante, revisemos algunas cuestiones:
  - Los mismos representan un porcentaje altamente significativo de la fuerza productiva de la Empresa.
  - Responden a la coordinación de los Gerentes de Proyecto de la Empresa, quienes asignan el trabajo, acuerdan plazos y realizan el control de la calidad del trabajo realizado.
  - La estructura de la organización no puede ser concebida sin los “free lance”, ya que si todo el trabajo se tuviera que hacer con personal “in house”, los costos fijos representarían un serio problema para la rentabilidad de la Empresa.

Estas razones me llevan a considerarlos como parte de la Empresa, ya que son parte integral de la existencia misma de la organización.

- Avancemos pues a terminar de definir el problema. Por lo expuesto tenemos dos tipos de miembros de la Empresa. los “in house” y los “free lance”. De la misma manera en que fue señalado para la Empresa de Informática, “el conocimiento” aquí se vuelve un recurso de negociación muy particular. Pongo el énfasis en esto por el hecho de que entre ambos tipo de personal, se presentan tensiones en función de las ganancias económicas que cada uno percibe. En líneas generales, un “free lance” tiene mayores ganancias que los “in house”, quienes perciben un sueldo. Esto genera conflictos porque incluso, en ocasiones, algunos trabajos solo se les da a los “in house” por una cuestión de confianza y de confidencialidad. No obstante, este empleado percibe un sueldo, por más confiable que sea. Se presenta algo muy interesante entonces, puesto que uno podría plantear: “bueno, entonces que trabaje como ‘free lance’”. Pero claro está, esto representa un riesgo, ya que abrirse paso en el mercado como “free lance” tampoco es algo que se pueda lograr de un día para el otro. En realidad, el perfil de ambos tipos de empleados es sumamente distinto. Los “in house” tienden a lo seguro y tienen actitudes más conservadoras, mientras que los “free lance” buscan una posición de mayor autonomía y aceptan correr mayores riesgos.
- Otro tema es que la Empresa invierte mucho tiempo en la formación del personal “in house”, puesto que es tan exigente el trabajo que realizan, que la formación con la cual egresan los profesionales traductores no da cuenta de las necesidades de la organización. El punto estalla entonces cuando la Empresa se encuentra ante la disyuntiva de que para trabajar tiene que capacitar, pero en muchos casos está formando a alguien que eventualmente y al poco tiempo querrá trabajar como “free lance”, lo que significa que puede llegar a trabajar también para su propia competencia. Es decir, al capacitar está formando a aquel que trabajará para quienes compiten con él. Esto podría abonar la tesis de que los “free lance” no son miembros de la Empresa. Pero en lo personal me inclino por abonar una forma de pensar estas organizaciones como productos de nuevas formas de vinculación laboral, mediadas por el uso de nuevas tecnologías y, muy especialmente, por una relación empleador / empleado en la que “el conocimiento y experiencia” se vuelven un recurso de negociación central que varía respecto de las clásicas relaciones de poder existentes entre quien da un empleo y el empleado. De hecho, considero que con el tiempo, tendremos que reflexionar sobre estas palabras (categorías) “empleador” y “empleado”. Desde el punto de vista de que quien emplea se sirve de algo, cabe la pregunta: ¿en el caso de los “free lance”, quién emplea a quien? No estoy planteando aquí la

revolución del proletariado ni nada que se le parezca. Simplemente planteo nuevas relaciones de poder en las relaciones laborales, las que ponen en cuestión, como veremos, el liderazgo mismo.

### **Delimitación de las Problemáticas**

Las situaciones planteadas aportan el material del cual me serviré, en los capítulos siguientes, para fundamentar dos problemáticas que están aumentando en importancia en las organizaciones ejecutivas:

#### **1. Complejidad y nuevas formas de vinculación**

Basadas fundamentalmente en los cambios de las reglas de juego de las organizaciones ejecutivas (particularmente las del sector empresario), están habilitando el surgimiento de nuevos esquemas de valores y por lo tanto, nuevas formas de concebir las organizaciones laborales. La exaltación del individualismo como valor principal y la posesión del conocimiento en términos de un capital, implican variaciones en las relaciones de poder en las organizaciones y una noción de autonomía sobre la cual debe prestarse atención.

#### **2. Reconfiguración en el Mito Institucional del Líder**

Lo antedicho incide en aquello que se entiende por pertenencia, lo cual produce cambios a nivel de la identidad, tanto organizacional como subjetiva. Cabe la pregunta sobre cuál es el impacto sobre el Mito Institucional del Líder y sobre qué procesos psicológicos fundamentales descansan estas nuevas formas de vinculación.

## **CAPITULO 2**

### **Complejidad y nuevas formas de vinculación**

---

Comienzo este capítulo recordando que en el concepto de complejidad que he presentado, tuve en cuenta el número de elementos, el número de posibles relaciones, el tipo de elemento y el tiempo específico de la relacionalidad de estos elementos (Luhmann, 1995:139). En la Situación 1 del capítulo anterior (relación aumento de clientes y formación del nuevo personal), quedó expuesto cómo la organización se ve en la necesidad de volverse más compleja, a los fines de poder sostener su operación. Esta complejidad se expresa en la necesidad de la contratación permanente y la formación del personal, en un horizonte temporal que excede las necesidades operativas para el cumplimiento de los objetivos. Esto lleva a que permanentemente exista personal con nivel de experto, otro con un nivel aceptable, y otro que está en proceso de formación. No obstante, las demandas operativas no se avienen a la diferencia de niveles, puesto que en este mercado la calidad es esencial. Estos distintos niveles de calificación en relación a la operación, implican un desorden casi permanente con el que la organización debe convivir.

En la Situación 2 (cumplimiento de la planificación y acontecimientos emergentes), el aumento de la complejidad se suscita por la imposibilidad de saber con certeza cuáles serán las metas reales que los equipos de trabajo deberán cumplir. Jaques plantea dos cuestiones centrales respecto de las metas:

- Uno debe valorar la meta que persigue si pretende concederle una alta prioridad y alcanzarla.
- Los valores sustentan la motivación: si uno no valora nada, tampoco hará nada.

Una meta, entonces es un “qué para cuando”. Una especificación total de la meta comprende:

- el resultado que se busca, tanto en cantidad como en calidad (qué);

- el plazo de finalización (para cuándo).  
Una vez establecida una meta, hay que formular la tarea que permitirá alcanzarla (Jaques, 2000:74).

Ambas categorías, el qué y el cuándo, aparecen comprometidas. En tanto los acontecimientos que surgen en la operatoria cotidiana (tiempo policrónico) van produciendo alteraciones en el trabajo, existe una redefinición permanente de qué hay que hacer. Esto implica realizar un trabajo cuya noción del tiempo se apuntala en la reversibilidad del mismo. No obstante, ya hemos visto que no todos los puestos de trabajo ni todas las tareas que se desempeñan en dichos puestos, pueden ser reversibles. El “para cuando” sufre así de indefiniciones que impactan en la operatoria cotidiana. Los cambios en las asignaciones son mucho más que cambios. Cuando se asigna una tarea a un empleado, ésta implica la toma de decisión de un líder sobre qué debe hacer y para cuándo debe hacer algo. Ese líder obviamente pone el énfasis en la importancia del cumplimiento de las metas (cantidad, calidad, tiempo). No obstante, es él mismo quien luego cambia la asignación, formulando el planteo de que ha surgido una nueva prioridad, que se presentó algo más urgente. El problema es que el cambio se vuelve cotidiano, lo que significa que siempre habrá una tarea más urgente. Por lo tanto, si siempre hay algo más urgente en el horizonte: ¿hay algo que realmente sea urgente? ¿qué significa urgencia? Pues en rigor, creo que en la palabra urgencia se oculta, subyace en ella, otra urgencia. No la urgencia del nuevo problema que hay que atender para un cliente, sino la urgencia que establece una complejidad que supera las posibilidades de gestión en el esquema tradicional: diagnóstico, planifico, ejecuto, evalúo, y todo comienza de nuevo. Los constantes cambios en la toma de decisión por parte del sistema de liderazgo implica una pérdida de confianza en esas decisiones. La “palabra” del sistema de liderazgo pierde predicamento. Esto se correlaciona además, con la pérdida de autoridad. Lo planteado, genera un aumento de la incertidumbre y, por lo tanto, una complejización de la organización.

En la Situación 3 (Sostén de la operatividad con distintos tipos de personal), el aumento de la complejidad se observa en que la viabilidad de la Empresa requiere de la generación de una estructura organizacional en la cual los “free lance” sean parte de la organización. Para jugar un poco con las palabras, es personal “externo que es interno”. En la mentalidad binaria con la que solemos pensar las cosas, esto no puede ser. O se es externo o interno, ya que ambas palabras son una el opuesto de la otra. Sin embargo, si alguno de los dos tipos de empleados (“in house” y “free lance”) no está, la organización deja de existir, quiere decir que “todos son parte del sistema organizacional”. El problema es que estamos acostumbrados a referenciar a las organizaciones con edificios (casa central, sucursales, etc), con la forma de contratación del personal y con toda una serie de límites que ofrecen una cierta noción espacial de quienes están dentro o fuera de la empresa. Las nuevas tecnologías aportan una complejidad distinta. Conceptos tales como: dentro, fuera, lejos, cerca, tangible, intangible, se vuelven relativos. Estamos dando los primeros pasos en formas de organización del trabajo absolutamente nuevas. Piénsese sino en el tema sindical. Este tipo de Empresas tiene un grado de sindicalización casi nulo, que no debe asociarse a si se está de acuerdo o no con el sindicalismo, sencillamente las pautas laborales están cambiando y las organizaciones sindicales están diseñadas para una concepción del trabajo que no contiene a la complejidad en progreso.

Hemos visto que la forma de atender la situación “1”, es intentando tener personal formado en el menor tiempo posible. Y que este objetivo se logra capacitando y contratando personal de otras Empresas del sector. La primera opción que mencionamos, sabemos que no resuelve el problema, por lo tanto, en distintos momentos, se recurre a la segunda. Usemos ahora una palabra que no suena delicada, pero es la que todo el mundo usa popularmente en este mercado. La solución suele pasar por ‘robarle’ el personal calificado a la competencia. Esta es una práctica expandida en las Empresas del sector. De hecho, la forma de debilitar a la competencia suele ser precisamente ésta, quitarle su mejor gente. ¿Qué significa esto? Pues considero que consiste en la transgresión de un límite del cual no hay vuelta atrás. Usted me puede disculpar de muchas cosas, pero difícilmente de que le robe algo. En muchos sectores existen pactos para que este tipo de práctica no sea llevada adelante. Sin embargo en este rubro se ha convertido en una práctica corriente. De hecho incluso existen consultoras para la selección de personal que se dedica a este trabajo. Todo esto representa un cambio a nivel de los valores, en que la “sustracción” (uso ahora esta palabra como un eufemismo que suaviza la que usa la

gente de estas Empresas) aparece como la base de las prácticas culturales propias de las organizaciones, para decirlo con mayor precisión, de todo un sector del mercado. Lo que le estoy enseñando, a todos los miembros de la organización, es que la forma de cumplir las metas no pasa sólo por la gestión clásica, sino que además incluye la sustracción de algo a otro. Esta es una impronta que considero genera una marca que está naturalizada, pero que deja huellas subjetivas desde las cuales las relaciones tendrán más tarde variantes en función de ese sistema de valores. Pero, ¿qué es lo que se sustrae, un empleado? Pues no, en rigor no se trata de un empleado sino de sus conocimientos y experiencia. Se busca lo requerido, es decir, a alguien que pueda aprender más rápido y ser productivo en menor tiempo. No se trata de un sujeto, sino de algo que ese sujeto tiene. Sus conocimientos y experiencia adquieren valor de mercancía y el sujeto lo sabe. Él sabe, ella sabe que no se trata de él o ella, sino de eso que tiene que el otro busca. Se me podrá plantear que estoy describiendo las relaciones propias del capitalismo. Y es cierto. Pero lo que me interesa destacar es lo que Alvin Toffler planteó hace ya un tiempo: el conocimiento como el principal capital de una época. La diferencia con las organizaciones laborales tradicionales, es que la posesión de este capital brinda a su poseedor un recurso en las relaciones de fuerza más alto e importante de lo que nunca ha tenido a lo largo de toda la historia del capitalismo.

Tenemos que combinar entonces: que alguien sea contratado con un poder de negociación mayor y sobre la base de un sistema de valores basado en la sustracción. Todos saben que esto es así, se naturaliza que sea así. Es más, como todos lo hacen... debe estar bien. Pero el punto aquí no es establecer un juicio ético o moral sobre la práctica en sí. De lo que se trata, lo que no se tiene debidamente en cuenta, es cuál es el impacto de que esto sea así. Este cambio en las reglas del juego significa horadar las posibilidades de cohesión en todas las organizaciones del sector; por el simple hecho de que todos saben que la pertenencia es a un sector y no a una organización determinada. Hoy estoy aquí, mañana puedo estar en otro lugar. Dónde voy a estar queda definido en líneas generales por dos variables: el beneficio económico y la formación que se pueda adquirir. Cuando conversaba con los jóvenes profesionales del sector, surgía inmediatamente cómo algunos permanecían en estas Empresas (aunque no ganaran lo deseado) porque allí recibían determinada capacitación y ganaban cierta experiencia que les servía para su desarrollo profesional. Con toda claridad manifestaban que una vez que ese objetivo estuviera cumplido, la permanencia en la Empresa dependería de la variable económica. El desarrollo personal, entonces, se muestra por encima del desarrollo de la organización.

Anteriormente utilicé la expresión “beneficio económico”. Estos beneficios se componen del sueldo, más diversos sistemas de premios que el personal recibe si cumplen con los objetivos. ¿Por qué se premia? Bueno, es una forma extendida de tratar de motivar a la gente para que eleve su desempeño. Mas lo que se va encontrando, es que ese premio económico retroalimenta la búsqueda del beneficio individual de éxito. De hecho, suelen surgir problemas entre áreas porque, a los fines de poder cumplir con los objetivos y poder recibir el “premio anual”, ciertas tareas se convierten en una especie de pasamanos. “Que esto es tuyo, que esto no es mío...”, y así se suscitan conflictos producto de la competencia individual y no del cumplimiento de los objetivos corporativos. No es que esté en contra de que la gente reciba beneficios económicos, lo que planteo es que no sirven para los fines que se los concibe. La motivación se vincula al desarrollo y para estas nuevas generaciones de trabajadores, el desarrollo está más vinculado a lo individual (como valor) que a la pertenencia a una organización (también como un valor).

Recordemos que siguiendo a Jaques, hemos planteado que:

1. “Los valores son vectores: expresan una fuerza aplicada en una determinada dirección.
2. Dichos valores deben traducirse en políticas, procedimientos y tareas que resuenen con lo que valoran los empleados” (Jaques, 2000:67).

Surge entonces un serio desafío para quienes lideran las organizaciones ejecutivas. Su enfoque hacia la productividad y los controles permanecen en estas organizaciones pero con una nueva relación de fuerzas a nivel de la contradicción individuo / organización. Históricamente dicha contradicción ha oscilado (en líneas generales) hacia el polo de la organización en lo atinente al desenlace de situaciones conflictivas y a la primacía de la satisfacción de los intereses organizacionales. Una determinada concepción del liderazgo y del poder deviene de esa forma de estructuración social. Lo que detectamos es que el liderazgo tiene que comenzar a procesar nuevas relaciones de fuerza. El

individualismo tiende a la satisfacción de los intereses propios y comenzamos a encontrarnos con una nueva generación de trabajadores que poseen recursos provenientes de su capital de conocimientos para hacer valer con mayor peso sus objetivos personales (es interesante observar cómo este cambio promueve, en las personas mayores, una combinación de sentimientos que pasan por, la sorpresa de que los jóvenes se dirijan de una manera más distendida a quienes supuestamente tienen “el poder”; la molestia de que la edad, en términos del debido respeto, signifique poco; el enojo, porque recién llegados a una organización se permiten hacer críticas que veinte años atrás jamás se hubiesen escuchado; y admiración, porque ellos hacen lo que los mayores de hoy hubiesen querido hacer cuando eran jóvenes). Si Jaques está en lo cierto, quiere decir que el diseño de las políticas, los procedimientos y las formas de realización de las tareas están siendo tensionadas por nuevos valores que establecen nuevas formas de vinculación entre los individuos y las organizaciones. Teniendo el poder la facultad de crear y recrear el conocimiento de la realidad organizacional para aquellos que participan de las relaciones de fuerza, considero que lo que está en marcha es la construcción de un nuevo esquema de saberes sobre los cuales se asientan las relaciones interpersonales. Entiendo a este nuevo esquema de saberes como las “nuevas verdades” que, a través de un extenso proceso histórico, devienen en nuevos tipos de estructuración social. Insisto en que no abro juicio sobre estos hechos, simplemente expongo lo que está ocurriendo. Este proceso histórico se puede comprender como la “complejidad que llega al mundo como consecuencia de la libertad de otros seres humanos” (Luhmann, 2005:51). Sin considerar que las sociedades humanas estén plétóricas de libertad, hemos recorrido un camino extenso. Existe una distancia importante entre la concepción del poder soberano (en el que a decir de Foucault, el soberano tenía el “derecho de hacer morir o dejar vivir” (Foucault, 1996:194), por lo que en realidad el poder se encontraba del lado de la posibilidad de matar al otro, puesto que el soberano no podía dar la vida) y las formas del ejercicio del poder que hoy un líder puede ejercer. Los límites al abuso de poder de uno sobre otro dan señales de una larga construcción histórica. La Declaración Universal de los Derechos del Hombre y del Ciudadano (1789), la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), la Declaración Universal de los Derechos del Niño (1959), las diversas declaraciones de los Derechos del Trabajador, los Movimientos Obreros, los Movimientos de Liberación Femenina, todos los Movimientos tendientes a la Igualdad de Derechos sin diferencias de Raza o Religión, son parte de un proceso de complejización de las sociedades humanas, por lo tanto, la ganancia de libertad implica una mayor independencia y movilidad en las sociedades. En esta nueva generación laboral, el poder se ejerce convirtiendo en acción los recursos acumulados. El conocimiento como recurso está produciendo variantes importantes. Ya no se trata de ver si se organiza un paro como forma de ejercer presión para el logro de determinadas reivindicaciones. Esta lógica sindical responde a sectores con poder de agremiación. Como ya mencioné, este sector posee un escasísimo poder de agremiación por el simple hecho de que los valores imperantes no se vinculan a la reivindicación de un colectivo, sino a la satisfacción individual de los propios intereses. Esto presenta un enorme desafío para el liderazgo de los sindicatos. Para poder apreciar la relevancia de la cuestión, basta con compartir algunos datos. En Argentina hay más de 180.000 personas trabajando en el sector TIC (Tecnologías de Comunicación e Información) proveyendo productos y servicios y más de 350.000 trabajando en tecnología en general. El sector creció entre 2003 y 2009 más de un 300% en cantidad de trabajadores. El 68% de las personas que trabajan en empresas del sector tienen formación universitaria o terciaria y el 70% maneja un segundo idioma en forma intermedia o fluida, lo que constituye un perfil laboral alto. (Fuente: Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina, septiembre 2009). Se debe tener en cuenta además que estos son solo datos de las Empresas y Trabajadores relacionados directamente con el sector, ya que la informatización de las organizaciones sigue a paso firme. Esto demuestra que el cambio en las formas de vinculación y ejercicio del poder no se circunscribe a unas pocas organizaciones, por el contrario, son sectores dinámicos y en crecimiento.

La construcción de nuevos conocimientos, en términos de nuevas verdades, constituye ni más ni menos que las presunciones básicas de las que nos hablaba Schein. Nuevas formas de ir aprendiendo a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna, están se van generando en forma confusa y vacilante. La confusión se agudiza por el hecho de que pretendemos dar respuesta a nuevas realidades organizacionales que se están gestando en el siglo XXI, con las formas tradicionales que permitieron transitar el siglo XX.

Avanzamos al capítulo final para terminar de dilucidar cómo estos cambios afectan la concepción que actualmente tenemos del liderazgo.

### CAPITULO 3

#### El Mito Institucional del Líder (II)

---

Permítaseme regresar al nacimiento de la UCR y a la lucha que se estableció entre Alem e Yrigoyen. Tal regreso me permitirá mostrar cómo, a través de un largo proceso histórico, se está concretando una inversión crucial. Señalé que para Alem el combate con el régimen que ejercía el poder en el país debía tener un carácter impersonal y que su mayor énfasis estuvo puesto en las ideas, en lo programático. Si bien adhería a que la UCR tenía una función salvadora, llegando a tener un protagonismo excluyente, insistí en señalar que Alem no aceptó el rol del apóstol, por la sencilla razón de que su visión del ejercicio del poder descansaba en el antipersonalismo. Nunca terminó de completar el ciclo (de tres pasos) del surgimiento de un Mesías, debido a que su concepción antipersonalista, no le permitió asumir ese rol con plenitud. La no aceptación del rol que sus seguidores deseaban (necesitaban) darle, obstaculizó la operación ordenadora, a nivel de un universo simbólico, requerida en un momento fundacional. Esta necesidad radicaba en que la UCR era una conformación política nacida de una escisión y conformada por una miríada de posicionamientos políticos; por lo tanto, la cohesión constituía una urgencia. Desde su postura antipersonalista, Alem ensayó aquello que Freud formulara a través del siguiente interrogante ¿es posible una identificación por la sola ligazón afectiva con las ideas, donde las mismas reemplazan la imagen del conductor (del líder)? Es evidente que esto fracasó. Tal como Tommy Wittke lo señalara, las identificaciones operan como el proceso psicológico que relaciona el modo de sujeción con el modo de subjetivación en una organización, aportando de esta manera a la composición del sentido. Es decir, brinda un orden en términos simbólicos. El ideario alemista reposaba en dos cuestiones básicas: la existencia de un buen ciudadano y la del buen Estado. Por lo cual su mensaje puso a sus seguidores en una auto-referencialidad insoportable, puesto que era como decir: compatriota sé un buen ciudadano e identifícate contigo mismo. En un momento fundacional, con una composición variada, y con el personalismo y antipersonalismo como modelos que se disputaban la definición del campo político, la propuesta de Alem dejaba sin referencia, sin orientación a sus seguidores. Todo esto llevaba al surgimiento de una suerte de sujeto des-sujeto, y exigía del sujeto la capacidad de otorgarse sentido a sí mismo.

Por el contrario, Yrigoyen fue adelante con todo el libreto requerido. Yrigoyen puso en escena todo aquello que aseguró el orden simbólico de la UCR, y lo hizo además valiéndose de una particular forma de confrontación por el poder. En rigor, él se opuso a todo lo que provenía de Alem y esperaba. En tanto se oponía, Alem no podía construir más que su insistencia en un programa (que nunca existió), al tiempo que ponía en una insoportable auto-referencialidad a sus seguidores. Yrigoyen se presentó siempre como el que sabía qué debía hacerse, por el simple hecho de que se ponía en el lugar que el resto necesitaba que ocupase. Ese lugar era el de alguien que se prestaba como un modelo con el cual era posible identificarse. El Mito Institucional de un Líder, que deviene en un medio simbólicamente generalizado, fue sin lugar a dudas, el capital simbólico del cual se valió Yrigoyen.

¿Por qué regresar a esta altura de la tesis a la puja entre Alem e Yrigoyen? Pues porque quiero detenerme a señalar dos cuestiones que reaparecen en nuestro tiempo pero con el signo cambiado. Si nos viéramos obligados a sintetizar estas cuestiones, podríamos señalar por una parte que un problema fundamental de la estrategia de Alem, fue la “auto referencialidad” en que puso a sus seguidores. Por otra parte, si tuviéramos que señalar una fortaleza de la estrategia yrigoyenista, fue que se posicionó como el que “sabía qué debía hacerse”. Lo interesante, en función de lo abordado en el capítulo anterior, es que estamos ingresando en una época en la cual la “auto referencialidad” parece ser una aspiración de las nuevas generaciones laborales. Y si algo se pone en cuestión hoy, es que el líder “sepa qué debe hacerse”. En la oscilación entre los siglos XIX al XX, se le requería al líder que sea capaz de presentarse como un modelo (con quien poder identificarse) y que supiera qué se tenía que

hacer. En la oscilación entre los siglos XX y XXI, el modelo tiende a invertirse. Debo insistir en que esta inversión no está consumada en su plenitud, la estoy exponiendo como un nuevo tipo de vinculación social en las organizaciones que ha comenzado a gestarse.

Hemos visto cómo la construcción de nuevos conocimientos, en los términos de nuevas verdades, están alterando las relaciones de poder al interior de las organizaciones. Los horizontes temporales que demandan actualmente la gestión y la realización de las tareas, impulsan hacia el borde las posibilidades de un trabajo eficiente. Dado que las tecnologías que utilizamos producen efectos ordenadores que tienden a la aceleración del tiempo, estamos llegando al límite de las posibilidades de procesamiento individual de la información como forma del ejercicio de la conducción. Esto trae aparejado, para aquellos que ocupan posiciones de liderazgo, que día a día deban enfrentarse con mayores problemas para sostener sus propias decisiones. Ya vimos que la irrupción constante de estos acontecimientos, conduce a que los líderes deban modificar continuamente las prioridades hasta el punto en que nada parezca prioritario. La crisis se corresponde con las grandes dificultades que tienen quienes lideran, de lograr una cohesión que permita lidiar con los problemas de adaptación externa (de la organización en su medio) e integración interna (entre las áreas de la organización). Hemos visto que cada vez que un líder no es capaz de dar cuenta de estos problemas, en las organizaciones se generan movimientos tendientes a elaborar el problema por otros medios. Es decir, se buscan otras alternativas. La “auto referencialidad” es uno de los caminos que socialmente se están ensayando. Estas nuevas realidades plantean un obstáculo fundamental, tal vez uno de los más importantes de nuestra época en relación al liderazgo. Volvamos a Freud cuando escribió: “...rige idéntico espejismo (ilusión), a saber: hay un jefe” (Freud, 1992:89). Pues bien, en nuestra época parece estar celebrándose un espejismo inverso. Existe una cierta ilusión de que “puede no haber un Jefe”. Y esta ilusión es central, porque de acuerdo a lo que venimos planteando, las identificaciones operan como el proceso psicológico que relaciona el modo de sujeción con el modo de subjetivación en una organización, aportando de esta manera a la composición del sentido. Advertimos que la identificación, en tanto proceso que supone la aspiración “a configurar el yo propio a semejanza del otro, tomado como “modelo” (Freud, 1992:100), pareciera presentar ciertas vacilaciones. De ser así, el Mito Institucional del Líder, se encontraría también en un momento de vacilación, respecto de sus posibilidades de permanecer como un medio simbólicamente generalizado. El Mito Institucional del Líder de origen mesiánico, se basa en la confianza, en la ilusión, en la esperanza de respuesta a un llamado. En términos del trabajo cotidiano, esto supone que existe la esperanza de contar con una guía coherente que permita el desempeño y la ejecución de un trabajo. ¿Estamos entonces ante la eventual desaparición de este Mito como ordenador simbólico de las organizaciones sociales? Pues considero que no estamos asistiendo a su desaparición, sino a su reconfiguración.

Dicha reconfiguración obedece al proceso histórico que estamos cursando. De la afirmación que sostiene que el conocimiento se constituye en un capital que está alterando paulatinamente las relaciones de poder en el seno de las organizaciones, se desprende que la adquisición y la posesión de conocimientos es un tema importante. La creciente complejidad social echó por tierra el oficio familiar a partir del cual un padre enseñaba a su hijo lo que hacía falta para el trabajo; algo similar ocurre con la paulatina desaparición de generaciones enteras de una misma familia de trabajadores que se desempeñaban en una misma organización (el caso de la Fábrica fue así).

Las nuevas formas de vinculación laboral en gestación nos lleva incluso a replantearnos la vigencia de conceptos con los cuales nos hemos formado. Cuando Marx escribe sobre el Trabajo Alienado:

...plantea que el trabajo es exterior al obrero, es decir, que no pertenece a su ser; que, en consecuencia, el obrero no se afirma en su trabajo, sino que se niega; no se siente cómodo, sino desventurado; no despliega una libre actividad física e intelectual, sino que martiriza su cuerpo y arruina su espíritu. En consecuencia, el obrero sólo tiene la sensación de estar consigo mismo cuando está fuera de su trabajo, y, cuando está en su trabajo, se siente fuera de sí (Marx, 1968:104).

Ahora bien, no voy a cuestionar que en estos renglones seguimos encontrando la vivencia de cientos de millones de trabajadores a lo largo y ancho del mundo, como tampoco voy a plantear, que por el hecho de que alguien trabaje en lo que le gusta y gane mucho dinero, no se encuentre alienado

De esto ya dio suficiente cuenta Herbert Marcuse al señalar que el sistema “impone sus exigencias económicas y políticas para expansión y defensa sobre el tiempo de trabajo y el tiempo libre, sobre la cultura material e intelectual” (Marcuse, 1993:33).

Mi planteo es que se está gestando un nuevo tipo de relación laboral entre empleado y empleador, y que esta relación se configura a partir de que la posesión del conocimiento, en tanto mercancía, define relaciones de fuerzas diferentes a las que hasta ahora hemos conocido. En el planteo marxista se nos presenta un sujeto que difícilmente pueda libidinizar su trabajo y por esta razón, una de las pocas formas que tiene de sentirse libre, depende de la posibilidad de que algo del orden de la sublimación pueda concretarse por fuera del trabajo. Recordemos que uno de los destinos de la pulsión es precisamente la sublimación. Trabajando a Freud, Nasio plantea que:

...la moción pulsional es desviada y toma la vía de la sublimación. En este caso diremos que una pulsión es sublimada cuando su fuerza es desviada de su primera finalidad de obtener una satisfacción sexual para ponerse al servicio entonces, de una finalidad social, ya sea artística, intelectual o moral. Ahora bien, el cambio del fin sexual de la pulsión en beneficio de otro fin no sexual de pulsión solo será posible con la condición de que se cambie primero el medio empleado para la obtención de un nuevo fin (Nasio, 1996:109).

De lo anterior se concluye que el obrero de Marx no puede concretar esta operación debido a que su “trabajo no es, pues, voluntario, sino impuesto; es trabajo forzado” (Marx, 1968:104). Ahora bien, “la sublimación es, hablando con propiedad, la operación misma del cambio, el hecho mismo de la sustitución. Por lo tanto, la sublimación es, ante todo, el pasaje de una satisfacción a otra, más bien que un modo particular de satisfacción” (Nasio, 1996:112). Este es el punto central que me interesa señalar respecto de esta crisis del liderazgo, entendida como una mutación que se está desarrollando a lo largo de un proceso histórico. Las generaciones laborales que están surgiendo en las organizaciones ejecutivas cuyos miembros (empleados y empleadores) cuentan con el conocimiento como su principal capital, buscan precisamente el logro de dicha sustitución. Satisfacción y Trabajo no se conciben como temas separados, sino que forman parte de las metas personales de quienes trabajan allí. Debido a que estas organizaciones se basan en una productividad que va de la mano no de procesos reiterativos, sino de actos creativos permanentes, la sublimación se erige en un proceso psicológico que se hace presente en el mismo hecho, en la misma acción del trabajar. De allí que la profesionalización creciente, la exigencia, el posicionamiento, el éxito, son cuestiones que cobran cada vez mayor importancia y desde ya, impactan en el desarrollo subjetivo de todos.

Vuelvo al concepto ya formulado y que expresaba que, cuando el Mesías llegaba, parte de su suerte estaba echada; y esto era debido a que quienes habían proferido el llamado, exigían que la respuesta fuese precisa en relación a la demanda, a la necesidad expresada. Pues bien, éste es el punto en el que el Mito Institucional del Líder se reconfigura. El nuevo desafío de los líderes se basa en un nuevo pedido, en un nuevo llamado, en la exigencia de que debe ser capaz de garantizar el desarrollo de las personas. Se trata entonces de que el trabajo debe convertirse en un espacio de desarrollo. Los trabajadores de las Empresas dedicadas a las tecnologías de la información saben que sus líderes no podrán guiarlos (como en los rubros tradicionales aún ocurre) en el cumplimiento certero de los objetivos, porque la complejidad del mercado imposibilita el establecimiento de un cierto orden. Por tanto, la exigencia se reorienta a la provisión de los conocimientos necesarios para poder absorber esta complejidad. La identificación se sostiene como un proceso básico. Pero ya no se apuntala en la búsqueda imaginaria de un modelo que puede dar todas las respuestas, sino desde el lugar del proveedor de recursos que permite la apropiación de las búsquedas de respuestas. Entre muchas cuestiones, esto significa un cambio fundamental en las relaciones de autoridad. La tan mentada horizontalización de las organizaciones no tiene tanto que ver con que existan menos niveles jerárquicos (ya Jaques nos previno de los problemas que surgen si no se cuenta con la cantidad de estratos requeridos), sino con los cambios en las relaciones interpersonales entre actores de distintas jerarquías, mediadas por la racionalidad del conocimiento requerido para la realización de los proyectos.

Lo expuesto implica no pocos problemas, porque aun en el caso de los dueños o gerentes más flexibles de estas organizaciones, señalamos que se han formado en un modelo social tradicional en el que “el jefe tiene la razón”; incluso, en la casuística presentada, hemos podido comprobar que los más

narcisistas terminan considerando que “son la razón” misma de la organización. De allí que muchos de los conflictos que suelen presentarse están atravesados por esta “herida narcisista” que la época establece sobre quienes han aprendido culturalmente un significado de lo que es liderar y se ven confrontados con que son parte de una historia en la cual esto comienza a cambiar.

La historia de nuestra civilización está, por esta razón, atravesando un momento excepcional, en el que la complejidad de las sociedades reclama del equipo como un valor intrínseco, a partir del cual los talentos de todos co-inspiren la búsqueda de los mejores caminos y resultados. Sin embargo, al mismo tiempo el individualismo se presenta como un valor fundamental, por el hecho de que sujeto es el propietario de estos talentos. Se encuentra aquí el lugar del liderazgo. En el entrecruce del trabajo en equipo como demanda de la complejidad y el individualismo como valor fundante, el liderazgo ejerce su capacidad de enlace, contribuyendo a la generación de estructuras.

## CONCLUSIONES

---

Como desenlace de la recolección de datos, las investigaciones, reflexiones realizadas y los resultados obtenidos a lo largo de la tesis, se generaron las siguientes conclusiones, que constituyen el aporte del presente trabajo al campo de la ciencia:

En relación a los “Objetivo General 1. Demostrar que el Liderazgo es un elemento estructural de las organizaciones”, y “Objetivo Específico 1.1. Establecer las diferencias del Liderazgo en los distintos tipos de organizaciones”, se concluye lo siguiente:

1. A partir de los estudios realizados en la tesis, se determinó que el liderazgo debe asegurar, tanto el sostenimiento de las instituciones que le han dado lugar (el Mito Mesiánico entre ellos), y garantizar una cierta eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de una organización. Se consideran dos tipos de organizaciones, las que se desempeñan bajo fuertes controles en su producción, a las que he denominado “organizaciones ejecutivas” y, en el otro extremo, en las “organizaciones ceremoniales”, cuya estabilidad depende del sostén del mito institucional y del isomorfismo con las reglas institucionales. Esto no significa que existan organizaciones sólo de ambientes ejecutivos o ceremoniales. Ambos ambientes están presentes en las organizaciones. Pero sí se puede señalar que en algunas organizaciones impera una sobre la otra.
2. Una de las variables -entre otras- de que esto acontezca de esta manera, de que éste sea el distingo, es la estructura que el liderazgo, en tanto elemento estructural y estructurante, le aporta a las organizaciones:
  - a) En las organizaciones ejecutivas, el líder orienta sus decisiones con el fin de obtener la mayor productividad posible. En las organizaciones ceremoniales, el líder orienta sus decisiones al sostén de los mitos y pautas institucionales, incluso, en detrimento de la eficiencia.
  - b) En las organizaciones ejecutivas, el liderazgo sostiene la confianza de sus miembros, en tanto los objetivos productivos se concreten. Mientras que en las organizaciones ceremoniales, la confianza se sostiene a partir del mantenimiento del *status quo* institucionalizado de sus miembros.
  - c) En las organizaciones ejecutivas, la cultura y el esquema de valores en que ésta se sustenta, son proclives al cambio siempre que permitan la mejora de los procesos productivos. En tanto que en las organizaciones ceremoniales los líderes tienden al sostén de los valores ya institucionalizados, por lo que son menos propensas al cambio.
  - d) En las organizaciones ejecutivas, los líderes generan condiciones de estructuración temporal que tienden a prácticas simultáneas. Esto se diferencia de las organizaciones ceremoniales, en que los líderes generan condiciones de estructuración temporal que tienden a prácticas secuenciales.
3. Una organización social implica estructuras constituidas por procesos comunicacionales que deben ser entendidos como la puesta en escena de un orden simbólico que, como tal, posee carácter de universal.
4. Se estableció que la Puesta en Escena se compone de las siguientes construcciones sociales:

### En las organizaciones de tipo ceremonial

- a) Toma de Decisión
- b) Confianza
- c) Cultura

- d) Valores
- e) Cambio
- f) Comunicación
- g) Tiempo

En las organizaciones de tipo ejecutiva

- a) Toma de Decisión
- b) Confianza
- c) Cultura
- d) Valores
- e) Cambio
- f) Comunicación
- g) Tiempo
- h) Eficiencia

La toma de decisiones de los líderes, devienen en prácticas que se viabilizan (consciente o inconscientemente) por los tipos de comunicación que estos aplican. De esta manera se incide en la confirmación o no de las expectativas que los sujetos depositan en la organización, lo que provoca el surgimiento de sistemas caracterizados por la confianza o la desconfianza.

Todo lo anterior se enmarca dentro del sistema de valores de quien ocupa el rol del líder, determinando así las prácticas de los sujetos y produciendo condiciones de estructuración al interior de la propia cultura organizacional. A su vez, este proceso establece condiciones de estructuración temporal en el que acontecen las prácticas de los sujetos.

Las estructuras de las organizaciones sociales así comprendidas influyen en las posibilidades de selección de alternativas de los líderes, originándose así la recursividad propia de los sistemas organizacionales, al tiempo que habilita por medio de las mismas el surgimiento de cambios.

En relación a los “Objetivo General 2. Establecer el elemento cultural fundamental, por el cual el liderazgo se constituye en un elemento estructural de las organizaciones”, y “Objetivo Específico 2.1. Identificar el proceso psicológico primario desde el cual el liderazgo se sustenta en un orden cultural”, se concluye lo siguiente:

1. El Legado Mesiánico, herencia propia de las tres grandes religiones monoteístas, es el elemento cultural fundamental que instituye al liderazgo como en un Mito Institucional de las organizaciones modernas. Este legado posee un carácter ordenador, basado en la función simbólica que interviene en todos los momentos y grados de su existencia. De allí que el Mito Institucional del Líder constituye una totalidad que lo habilita como un medio simbólicamente generalizado.

Este medio, es razón eficiente de toda posibilidad de surgimiento del liderazgo. Cuando un líder surge, el mito en tanto medio simbólicamente generalizado ya está allí, con su carácter ordenador en términos simbólicos. La ilusión de que hay un Jefe dios, en Occidente, a un contexto ampliamente institucionalizado, de estructuras altamente formalizadas.

Dichas estructuras, consolidan en su dialéctica, los elementos culturales fundamentales que brindan sujeción e identidad a los sujetos participantes.

2. El liderazgo como medio simbólicamente generalizado, habilita procesos de estructuración social que, mediatizados por las organizaciones, producen a su vez efectos de subjetivación.

La relación entre el líder y los actores de una organización se estructura en un momento anterior al encuentro. Esta estructura es aportada por el Mito Institucional del Líder, en tanto organiza estructuralmente las acciones y establece una forma de relación intersubjetiva.

El Mito Institucional del Líder da soporte y se soporta, en la identificación entendida como el proceso psicológico que relaciona el modo de sujeción con el modo de subjetivación en una organización. De esta manera las organizaciones componen y hacen funcionar regímenes de afectación recursivos y recurrentes, productores de sentido.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Ahumada, Figueroa Luis (2004). Liderazgo y equipos de trabajo, una nueva forma de entender la dinámica organizacional. Ciencias Sociales Online, Sep., Vol. 1, Nº 1 - Universidad del Viña del Mar. Chile.
- Alonso, Paula (2000). Entre la Revolución y las Urnas. Editorial Sudamericana - Universidad de San Andrés. Buenos Aires, cap. 6.
- Amándola, L. (2005). Arte y Técnica de Dirigir. Universidad Politécnica de Valencia. Artículo de Internet: [www.scribd.com/doc/2941137/Arte-y-Tecnica-de-Dirigir](http://www.scribd.com/doc/2941137/Arte-y-Tecnica-de-Dirigir)
- Arévalo, N. y Polgatti, P. (2004). Las interacciones de un equipo de trabajo como aporte al modelo de competencias tradicional: estudio de caso. Tesis para optar al grado de licenciado en Psicología y al título de psicólogo. Viña del Mar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Artacho, C., Fuentes, F. y Veroz, R. (2003). Una visión integradora del management. España, Alta Dirección, 229, 37-44.
- Barkema, H. Baum, J. & Mannix, E. (2002). Management challenges in a new time. Academy of Management Journal.
- Bertaux, Daniel y Todd D. Jick, (1994). Documentos de Trabajo 5 – Metodología de investigación cualitativa. I.I.C.E. Facultad de Filosofía y Letras. UBA.
- Bleger, José (1991). Psicohigiene y psicología institucional. México. Editorial PAIDOS.
- Boudieu, P. (1990) Sociología y Cultura, México. Editorial Grijalbo.
- Bourdieu, Pierre (2007). El Sentido Práctico. Buenos Aires. Siglo veintiuno Editores.
- Bourdieu, Pierre (2000). Cosas Dichas. México. Editorial Gedisa.
- Brown, J. y Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation, Special Issue: Organizational learning: Papers in honor of (and by) James G. March. Organization-Science, 2.
- Buckley, W. (1970) La Sociología y la Teoría moderna de los Sistemas, Barcelona, Editorial Amorrortu.
- Carrero Planes, V. - Pinazo Calatayud, D. - Peris Pichastor, R. (1995). Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología. Área de Psicología Social. Universitat Jaume I. España.
- Cathalifaud, Marcelo A. (2003). Fundamentos del Constructivismo Sociopoiético - Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.
- Cathalifaud, Marcelo A. (1999). Problemas Epistemológicos – Constructivismo sistémico y la sociología contemporánea. Universidad la República, Sociología Virtual, Escuela de Sociología, Nº 1. Junio.
- Certau Michel de (1993). La Escritura de la Historia. México. Universidad Iberoamericana.
- Contreras Nogueira, I. (1989), Liderazgo Transformacional en el docente, Universidad de Panamá.
- Davis K., Newstrom J. (1991) Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Ed. Mc Graw Hill.
- Devine, D. (2002), A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations. Group Dynamics: Theory, Research and Practice, 6 (4), p.291-310.
- Dickson, P. (1992). Toward a general theory of competitive rationality, Journal of Marketing.
- Druker, P. (1993). Management for Results. London. Ed. Haper Collins.
- Escalada Rodolfo, (2006). Cambio Organizacional y posicionamiento subjetivo - una experiencia de innovación a nivel de Estado. Rosario, Argentina. I Congreso Nacional y II Congreso Regional de Psicología “Salud Mental: El estado de la cuestión de una cuestión de Estado”.
- Escámez Sánchez, J. (1989) “La dimensión moral de la persona y su educación”, en: V. García Hoz (ed.).El concepto de persona. Madrid, Rialp.
- Etkin Jorge y Schvarstein Leonardo (2000). Identidad de las Organizaciones. Buenos Aires. Editorial Paidos.
- Evans, MG (1970). El efecto de la conducta de supervisión en la meta-relación de camino. Comportamiento Organizacional y Rendimiento Humano. New Jersey. Editorial J. G. Hunt & L. L. Larson.

- Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J.C. (1997). Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación. Madrid. Diaz de Santos.
- Fiedler, Fred E. (1971). Validation and Extensión of the Contingency Model of Leadership Effectiveness, A Review of Empirical Findings, *Psychological Bulletin*.
- Fiol, C. Marlene (2002), Capitalizing on paradox: the role of language in transforming organizational identities. *Hanover, Organization Science*, Vol. 13 N° 6, nov. 2002, p. 653-666.
- Foucault, Michel (1971). *El Orden del discurso*. Barcelona. Editorial Gedisa.
- Foucault, Michel (1996). *Genealogía del Racismo*. Buenos Aires. Caronte Ensayos.
- Foucault, Michel (1995). *Historia de la Sexualidad. Vol 1- La voluntad de saber*. Madrid. Siglo XXI Editores.
- Franz, Peterman (1999) *Psicología de la Confianza*. España, Editorial Herder.
- Freud, Sigmund (1992). *Psicología de las masas y análisis del Yo. Obras Completas Tomo XVIII*. Buenos Aires. Amorrortu Editores.
- Galvez, Manuel (1999). *Vida de Hipólito Yrigoyen*. Ediciones El Elefante Blanco, 1° edición por el autor, 1939. 1° edición por el Elefante Blanco. Buenos Aires.
- Garcia-Prieto, P., Bellard, E. y Schneider, S. (2002). Experiencing, diversity, conflict and emotions in teams. *Applied Psychology: An International Review*, 52.
- Garzón, A y Garcés, J (1989). *Hacia una nueva conceptualización del valor*. Madrid. Alambra.
- *Gestión por Proyecto (2002)*. Programa de Innovación Tecnológica, Secretaría de Obras Públicas de la ciudad de Rosario, Pcia de Santa Fe, República Argentina.
- Giddens, Anthony (1984). *La Constitución de la Sociedad*. Buenos Aires. Editorial Amorrortu.
- Glaser, B. , Strauss, A. (1967) *The discovery of Grounded Theory*, Chicago. Aldine Publishing Company.
- Goffman, Irving (1959). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Buenos Aires. Amorrortu Editores.
- Gonzalez Rey, Fernando (1999), *La investigación cualitativa en psicología*. Sao Paulo. EDUC.
- Gonzalez Rey, Fernando (1997). *Epistemología cualitativa y subjetividad*. Sao Paulo. EDUC.
- Gosling, J. & Mintzberg, H. (2003). *The five minds of a Manager*. *Harvard Business Review*.
- Graen, G. B. (1976). *Role-making processes within complex organizations*", en DUNETTE, M. D. (Ed.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, 1201-1245.
- Halperin Donghi (1998). *El enigma Irigoyen*. Buenos Aires. Primas.
- Halpin y Winer (1952). *Administración y tipos de liderazgo*. México. Artículo de Internet.
- Hannan, M. y Freeman (1978). J., *The population ecology of organizations*. *American Journal of Sociology*.
- Hatch, M. & Schultz, M. (2002). *The dynamics of organizational identity*. *Human Relation*, 55. Department of Intercultural Communication and Management. Copenhagen Business School.
- Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth y Natemeyer. W. E. (1979), *Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power, Group and Organizational Studies*, Vol 4, N°4.
- Hersey, P, Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional*. México. Prentice Hall.
- Hevia de la Jara, Felipe (2003). *¿Cómo construir confianza? Hacia una definición relacional de la confianza*. Artículo publicado en el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. México.
- Hintzman, D. L. (1986), *Schema Abstraction in a Multiple-Trace Memory Model*. *Psychological Review*, 93, 4, 411-428.
- Hofstede, Geert (1997). *Culturas y Organizaciones*. Buenos Aires. Alianza Editorial.
- House, RJ (1971). *Un meta-teoría de la ruta de la eficacia de líder*. *Administrativa. Science Quarterly*. New Jersey. Editorial J. G. Hunt & L. L. Larson.
- Ibasate, F. (2002). *La evolución del management en los últimos 50 años: 1952 a 2002*, España, *Alta Dirección*, 229, p. 9-21.
- Jaques, Elliot (2000). *La Organización requerida*. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Karnoe, P. (1996). *The social process of competence building*, *Int. J. Technology Management, Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation*, 11.
- Kisnerman, N. (1997). *Sistematización de la práctica con grupos*. Buenos Aires. Lumen-Hvmanitas. p. 13-17.

- Kotter, J. (1988). *The Leadership Factor*. New York. Free Press
- Kurzweil, Ray (1999). *La era de las máquinas espirituales*. Barcelona. Editorial Planeta.
- Lacan, Jacques (1991). *Seminario 1 – Los Escritos Técnicos de Freud*. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- Lacan, Jacques (1997). *Seminario 2 – El Yo en la teoría e Freud y en la Técnica Psicoanalítica*. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- Lacan, Jacques (1984). *Seminario 3 – La psicosis*. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- Lewin, K., Lippit, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-301
- Lewin, K. (1978). *La Teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona. Editorial Paidós.
- Lawrence Paul R., y Lorsch Jay W. (1967). *Organización y Ambiente*. Barcelona. Editorial Labor.
- Levine, Robert (2006). *Una geografía del tiempo*. Buenos Aires. Siglo XXI Editores.
- Luhmann, Niklas (1995). *Introducción a la teoría de los sistemas*. Barcelona. Editorial Anthropos.
- Luhmann, Niklas (1975). *Poder*. Barcelona. Editorial Anthropos.
- Luhmann, Niklas (2005). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Barcelona. Editorial Anthropos.
- Luhmann, Niklas (2005). *Confianza*. Barcelona. Editorial Anthropos.
- Manz, C. Y Sims Jr. H. (1993). *Superliderazgo*. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- March, J., Olsen, J. (1984) *The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life*. *American Political Science Review* 78 (September)
- Marcuse, Herbert (1993). *El hombre unidimensional*. Buenos Aires. Editorial Planeta-Agostini.
- Marx, Carlos (1968). *Manuscritos económicos filosóficos de 1844*. México. Editorial Grijalbo.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. USA. McGraw-Hill Book Company.
- Meyer, J y Rowan B, I. (1999). Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia, en “El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional”, (Powell, W. y DiMaggio P., compiladores). Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. Univ. Autónoma del Estado de México. México. Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona. Ariel.
- Monteverde Roberto (2004). *Método A.P.S. , Abarcar – Profundizar – Sintetizar*, Instituto de Gestión de Ciudades . Rosario.
- Nanus, Burt (1994). *Liderazgo Visionario*. Barcelona. Editorial Granica.
- Nasio, Juan David (1996). *Enseñanza de 7 Conceptos Cruciales del Psicoanálisis*. Barcelona. Editorial Gedisa.
- Nicolini, D. y Mezner, M. (1995). The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. *Human Relations*, 48.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*. Nov-Dec.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. y Umemoto, K. (1996) A theory of organizational knowledge creation. *Int. J. Technology Management*. Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation, 11.
- Ortiz Palacios, L (1999). Acción, Significado y Estructura en la teoría de A. Giddens. *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*, septiembre – diciembre. año 6 número 20. Universidad Autónoma del Estado de México, pp. 57-84.
- Osses Bustingorry, S., Sánchez Tapia, I, Ibáñez Mansilla, F. (2010) *Investigación Cualitativa en Educación. Hacia la Generación de Teoría a través del Proceso Analítico*. Departamento de Educación, Facultad de Educación y Humanidades. Universidad de La Frontera. Temuco, Chile.
- Padoan Marcelo, Jesús (2001). *El Templo y los viles mercaderes. Un examen de la discursividad yrigoyenista*. Prismas - 5. Buenos Aires.
- Parsons, T. (1996), *Estructura y procesos en las sociedades modernas*. Madrid. Instituto de Estudios Políticos.
- Perlo, Claudia (2009). *Psicología y Organizaciones del Trabajo X, Área de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Facultad de Psicología. Montevideo. Udelar y Psicolibros Universitario – Conytrium.
- Persello, Ana María (2004) *El Partido Radical. Gobierno y Oposición, 1916-1943*. Buenos Aires. Siglo XXI Editores.

- Peterman, Franz (1999). *Psicología de la Confianza*. Barcelona. Herder.
- Powell, Walter (1999). *Expansión del Análisis Institucional*, en “El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional”, (Powell, W. y DiMaggio P., compiladores). Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C.; Univ. Autónoma del Estado de México; Fondo de Cultura Económica, 1° ed. en español.
- Prahalad, C.K. y Bettis, R.A. (1995) *The dominant logic: retrospective and extension*, *Strategic Management Journal*, 16.
- Rice, R. W. (1978), *Construct validity of the least preferred co-worker score*, *Psychological Bulletin*, 85, 1199-1237.
- Rokeach, M. (1973) *The Nature of Human Values*, New York: Free Press.
- Sánchez, J. (2002) *Psicología de los grupos*. Madrid: Mc Graw Hill/ Interamericana.
- Shamir B., Arthur M., House R. (1994) *The Rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research*. Original Research Article. *The Leadership Quarterly*, Volume 5.
- Schein, Edgar H. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona. Plaza & Janes Editores.
- Schlenenson, Aldo (1990) *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- Schlemenson, Aldo (2002) *La estrategia del talento*. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- Schvarstein, Leonardo (1995) *Psicología Social de las Organizaciones*. México. Editorial Paidós.
- Schvarstein, Leonardo (1998) *Diseño de organizaciones – tensiones y paradojas*. México. Editorial Paidós.
- Scott, W. Richard (1999) *Retomando los argumentos institucionales*, en “El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional”, (Powell, W. y DiMaggio P., compiladores). Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C.; Univ. Autónoma del Estado de México; Fondo de Cultura Económica, 1° ed. en español.
- Simon, Herbert (1979) *Models of Thought vol. 1*, Yale University Press, New Haven CT.
- Sisto, V. (2002) *Teoría Psicológica en Acción: La Psicología Frente a las Consecuencias Psicológicas y Sociales de los Procesos de Flexibilización Laboral*, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. *Psicoperspectivas* 1 (1) p. 111-123
- Slater, S. y Narver, J. (1995) *Market orientation and the learning organization*, *Journal of Marketing*.
- Solís Pérez, P. – Lopez Villareal, B. (2000) *El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional*, *Revista Contaduría y Administración*, N° 197, abril-junio. Biblioteca Electrónica de la UNAM.
- Spencer-Brown, G. (1979) *Laws of Form*. Londres. Allen & Unwin.
- Stata, R. (1989) *Organizational Learning: the key to management innovation*, *Management Review*.
- Swales, J. (1990), *Genre Analysis. English in Academic and Research Settings*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Tannenbaum R., Weschler I., Massarik F. (1971) *Liderazgo y Organización*. Buenos Aires. Editorial Troquel.
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002), *On organizational becoming: rethinking organizational change*, *Organization Science*. Vol. 13, No. 5, September-October, pp. 567-582.
- Von Bertalanffy, Karl Ludwig (1986) *Teoría General de los Sistemas*, México. Fondo de Cultura Económica.
- Weber, Max (2002) *Economía y Sociedad*. México. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Wittke, Tommy (2009) *Subjetividad: Cultura organizacional y procesos identificatorios*, (en *Psicología y Organización del Trabajo X*). Montevideo. Editorial Psicolibros Universitarios.