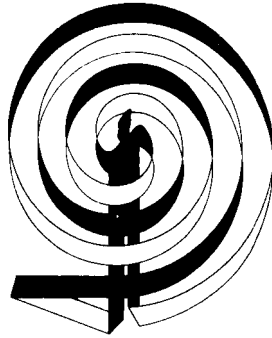


La perspectiva ética en el análisis organizacional

UN COMPROMISO
REFLEXIVO CON
LA ACCION

Aldo Schlemenson



Grupos e Instituciones

CONFIANZA

Una proposición fundamental

Definidos los términos que apuntan a nuestro tema y a la problemática básica de este trabajo, y establecidos los motivos por los cuales la consideración de esta problemática nos parece central, corresponde presentar la proposición principal en torno a la cual giran las argumentaciones fundamentales y que puede formularse como sigue:

El análisis organizacional, como disciplina, se ocupa de situaciones de interacción social dentro de un ámbito particular –la organización– reguladas en última instancia por la confianza. Se comprende esta última como sentimiento básico de la personalidad que tiende a la reafirmación vital, al amor, a la retroalimentación positiva con el ambiente, la unión y la esperanza, y a fortalecer lazos de colaboración que llevan a consolidar las relaciones sociales y la construcción de un objeto social compartido.

El descubrimiento, rescate y legitimación de los valores que contribuyen, en el ámbito organizacional, a consolidar la confianza y a facilitar el cambio, entendido como desarrollo y crecimiento, puede considerarse parte substancial del objetivo del análisis organizacional.

Una interacción social muy significativa es la que se establece entre el analista externo –que asume la función de agente de cambio– y el sistema-cliente. Como se deduce de la descripción del rol del analista expuesta en el capítulo anterior, la confianza

constituye un elemento emocional vinculante básico que consolida una relación continente facilitadora de un proceso reflexivo. Este, a su vez, es generador de ideas y pensamientos que buscan afirmar un cambio definido como deseable por los protagonistas. La confianza no sólo regula las interacciones con el analista sino la de los miembros de la organización entre sí y, en forma muy especial, las relaciones con la autoridad. Como corolario cualitativo de estas relaciones, se deriva un clima ambiental interno que contextúa el desarrollo del trabajo, y que puede favorecerlo o entorpecerlo.

Si bien la confianza surge de una variedad de condiciones contextuales, de política interna, de relaciones interpersonales, de condiciones de trabajo, etc., dentro de los límites de esta obra, queremos destacar la importancia que tiene para su consolidación la existencia de un marco valorativo explícito.

Dicho marco valorativo es substancial en el enfoque y orientación que aquí se proponen.

Definiciones

En el Diccionario de la Real Academia Española, "confianza" es la "esperanza firme que se tiene de una persona o cosa", o el "pacto o convenio hecho oculta y reservadamente entre dos o más personas, particularmente si son tratados de comercio".

Otro significado posible del término se refiere a la relación con el "sí mismo". Desde este punto de vista, confianza es "seguridad que uno tiene en uno mismo", "presunción y sana opinión de sí mismo", o "ánimo, aliento, vigor para obrar".

La misma fuente presenta, para otros conceptos relacionados, los siguientes sentidos: "confiar" significa "esperar con firmeza y seguridad"; "encargar o poner al cuidado de uno, algún negocio u otra cosa", "depositar en uno; sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene, la hacienda, el secreto u otra cualquier cosa", y finalmente, "dar esperanza a uno de que conseguirá lo que desea".

"Confidente" es alguien "fiel, seguro, de confianza", o "persona a quien otra fía sus secretos o le encarga la ejecución de cosas reservadas".

Bernard Barber, por su parte, comienza transcribiendo las siguientes definiciones del término "trust" por el que traducimos "confianza", extraídas del *Webster's Third New International Dictionary*:

- 1 "Seguridad presunta en alguna persona o cosa: una dependencia confiada en el carácter, habilidad, fuerza o verdad de alguien o algo."
- 2 "Dependencia en algo futuro o contingente: anticipación confiada."
- 3 "Un cargo o un deber basado en la fe o en el secreto, o como una condición de una relación."

Todas estas definiciones, dice Barber (1983), implican expectativas de algún tipo, cuya naturaleza no se distingue claramente. En la última definición se reconoce que la confianza tiene algo que ver con una obligación fiduciaria y con una responsabilidad.

También es frecuente la referencia a la esperanza y la fe, vinculada a algo que va a venir a aliviar un dolor o a compartir un peso.

El autor menciona otras definiciones de distintos pensadores sociales, que permiten profundizar algunos contenidos conexos: Niklas Luhman (1980) señala que la confianza es necesaria para reducir la complejidad en los sistemas sociales. Podríamos acotar, con nuestros propios términos, que permite enfrentar la incertidumbre generada por la ausencia de una solución unívoca para encarar esa complejidad.

Peter Blau (1964) describe la confianza como una forma que en las relaciones sociales usan sus actores para poder enfrentar la incertidumbre y la vulnerabilidad existentes en todas esas relaciones.

El economista Fred Hirsch (1978) define el término como un bien público y necesario para el éxito en muchas transacciones económicas. Justamente al referirnos a la crisis que estamos viviendo, aludimos al problema de la credibilidad, factor que afecta a la autoridad –productora de los planes o soluciones económicas– y que condiciona su resultado mucho más que las bondades técnicas intrínsecas de dichos planes. Las considera-

ciones anteriores contribuyen a advertir la importancia de este concepto en circunstancias de crisis social. Restablecer la continuidad de la experiencia constituye finalmente una cuestión de confianza. Tener en quien confiar se transforma en un medio para tal fin.

Sissella Bok (1978) habla de la confianza como un bien social. Cuando se destruye, la sociedad trastabilla y se derrumba. Talcott Parsons, en su discusión sobre los cuatro medios simbólicos de intercambio entre sistemas sociales –compromiso, influencia, poder y dinero–, se ocupa de la confianza como consecuencia del compromiso, lo que implica apelar a una obligación fundada en normas básicas y valores.

Barber diferencia distintos tipos de expectativas de los actores en las relaciones sociales. La más general de estas expectativas apunta a la persistencia y cumplimiento de un orden natural.

La segunda es la expectativa acerca de la competencia técnica en la ejecución del rol de quienes se hallan comprometidos con nosotros en una relación social.

La tercera es la expectativa de que los asociados en una interacción cumplan sus obligaciones fiduciarias y responsabilidades, esto es, el deber que tienen –en ciertas situaciones– de anteponer los intereses ajenos a los propios (Barber, 1983).

Aportes del psicoanálisis al concepto de confianza

La psicología de la personalidad ha hecho aportes significativos para comprender el concepto de "confianza" y su significación profunda en el ámbito social. La confianza, según Jaques, constituye un atributo de la personalidad normal que refuerza la interacción colaborativa entre la gente. Los lazos de unión, de cohesión, de esperanza, amor, se contraponen a la sospecha, la hostilidad y la desconfianza (1976). Sobre estos últimos aspectos han sido esclarecedores los desarrollos psicoanalíticos de M. Klein acerca de la teoría de la ansiedad. La autora sustenta que tanto la capacidad de amar como el sentimiento de persecución tienen un componente innato, pero que se consolidan a partir de las primeras interacciones del niño con las figuras de los padres.

Dada la inmadurez inicial del psiquismo, la relación se produce con un objeto parcial – el pecho de la madre– ante el cual el bebé tiene sentimientos bivalentes. Por una parte, a él se dirigen los impulsos destructivos con sus concomitantes –la envidia, los celos, la rivalidad–, reforzados por experiencias frustrantes que a su vez intensifican los componentes, que la autora llama esquizoparanoides, de la relación: por la otra, se producen impulsos amorosos hacia el pecho materno (Klein, 1959).

Lo que interesa destacar es que estas ansiedades o vivencias tempranas de destructividad –sentimientos de ataques provenientes del exterior o sentimientos reparatorios de amor y continencia– dan lugar a formas de relación social con el mundo externo del que las figuras de los padres son los primeros representantes. Las experiencias frustrantes incrementan las ansiedades persecutorias, la disociación, la agresividad, la destructividad.

Los mecanismos de defensa esquizoparanoides típicos son la disociación, la negación, la idealización.

La descripción de estos mecanismos reviste importancia porque los mismos operan en la vida de los adultos, regulando sus relaciones con el mundo externo. Este se ve, así, poblado de fantasmas y objetos peligrosamente destructivos para el yo. En cambio, las experiencias gratificantes mitigan la desconfianza y las fuentes irracionales del miedo, apuntalan la comprensión, la aceptación y el reconocimiento.

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.

La confianza en el campo del análisis organizacional

El análisis organizacional como práctica profesional, como estrategia de cambio y como método de investigación, siempre compromete dos partes: un sistema complejo, llamado convencionalmente cliente, que en forma explícita presenta una necesidad y voluntad de cambio; y un analista independiente, externo al sistema, solicitado y reconocido como experto y capaz de establecer con el sistema-cliente una relación de ayuda basada en la colaboración. Esta diada enmarca su interacción dentro de un ámbito de expectativas recíprocas referidas a un resultado esperado, a una contingencia buscada, a una capacidad que se atribuye al analista.

El analista, a su vez, espera contar con la colaboración del sistema-cliente, asentada en sus motivaciones de cambio. El proceso requiere compromiso e involucración amplios, tanto del profesional como del sistema-cliente.

Esta forma de aproximarse a los problemas de la vida real, que posibilita el desarrollo del conocimiento, representa un enfoque particular en ciencias sociales, y constituye una innovación metodológica significativa. Implica, de hecho, un cambio fundamental en los modelos de investigación, hasta ahora inspirados en el positivismo lógico y en el modelo de las ciencias físicas. El vínculo de colaboración se fortalece y crece sobre la base de la credibilidad y la confianza.

Lo que interesa destacar en este intento por caracterizar el modelo son las condiciones requeridas para que la relación y el proceso puedan darse. El elemento básico es, como se dijo, la confianza, lazo vinculante, sentimiento de esperanza, referido a algo que va a surgir de la relación y que tendrá un carácter constructivo destinado a aliviar un dolor, un malestar o una disfunción y/o a desarrollar la experiencia y el conocimiento. El sentimiento se refiere siempre a una relación interpersonal vivenciada como continente y protectora, alentadora de un desarrollo. Confianza significa también reconocimiento de la capacidad del analista para encarar dicho proceso, capacidad que supone mucho más que conocimientos, dado que involucra solvencia personal, soporte con la identidad, ecuanimidad y

critorio, todo ello necesario para enfrentar un proceso de cambio, incierto y riesgoso.

Por lo tanto, en análisis organizacional, promover confianza constituye un medio y un fin. Confianza en el analista o agente de cambio como para establecer una relación duradera y significativa, continente de un proceso que tiende al desarrollo de la creatividad, la constructividad, el pensamiento. Confianza en los cambios que se busca promover, vinculados con la esperanza de una vida mejor, más justa, según las necesidades de sus miembros.

Confianza en la continuidad de un marco de referencia que permite ubicarse en el medio social y asegura a su vez la continuidad de las predicciones que hacen posible la experiencia.

Confianza en la organización que afirma los lazos de pertenencia, y robustece el interés por encarar un proceso de cambio de esta naturaleza. Confianza en las máximas autoridades de la organización, y en que ellas van a aceptar las reglas de un proceso conducente al mejoramiento de las condiciones de vida para todos.

Confianza en la equidad y la justicia, que permite una defensa de las propias necesidades y una aceptación de los derechos de los demás.

Como se advierte, la confianza constituye un componente deseable, no sólo de la relación con el analista organizacional, sino de todas las relaciones que se establecen dentro de un contexto organizativo.

En nuestro trabajo como consultores —señalan Culbert y Donough (1985)—, vemos que los gerentes utilizan cada vez más tiempo para promover y enfatizar las relaciones de confianza. Para nosotros, afirman, esto tiene sentido porque venimos sosteniendo desde hace mucho tiempo que las relaciones basadas en la confianza constituyen la herramienta de conducción más eficiente que se haya inventado. No conocemos otro ardid de conducción —sostienen— que permita ahorrar más tiempo o que promueva más efectividad organizacional. Las relaciones de confianza logran que aun un plan organizacional defectuoso funcione. Las relaciones de confianza proveen la llave para las buenas comunicaciones, crean condiciones para el trabajo en

equipo, rectifican las acciones realizadas fuera de tiempo, y suavizan el impacto de una comunicación que de otra forma sería difamatoria y explosiva. En síntesis, las relaciones de confianza crean las condiciones para el éxito organizacional.

A la inversa, nada puede erosionar más rápido la efectividad organizacional que una relación ausente de confianza. Sin confianza, las incomprendiones cotidianas se toman como traiciones, directivas simples se transforman en expresiones estridentes y el plan mejor concebido fracasa. Sin confianza, los individuos sobrepersonalizan la crítica y buscan esconder los aspectos defectuosos de su desempeño. Sin confianza, las comunicaciones se hacen redundantes y defensivas en la medida en que los individuos pelean por temas que deben ser discutidos con una mente abierta si se aspira a que la organización sea efectiva. Sin confianza, la asunción de riesgos, la innovación y la creatividad se ven asfixiadas, en la medida en que los individuos anteponen el "no cometer errores" a la búsqueda de nuevas oportunidades con sus riesgos consiguientes. Sin confianza, muchas decisiones se focalizan en el corto plazo, en los resultados tangibles, en la medida en que las presiones por justificar el resultado de hoy, restringen las acciones que requieren una inversión de capacidad sólo alcanzable mañana.

También Jaques (1976), para caracterizar lo que llama la organización requerida en oposición a la antirrequerida, pone en el centro de la cuestión una problemática ligada a la confianza, basándose en las aludidas investigaciones sobre la ansiedad temprana.

Para este autor, la *organización requerida o filogénica* se caracteriza por una estructura y un diseño institucionales que facilitan las relaciones de colaboración, comprensión y ayuda, favoreciendo los vínculos basados en la confianza y la esperanza, que abonan los sentimientos de justicia y equidad, promotores del desarrollo y el crecimiento individual.

Por otro lado, denomina *organizaciones antirrequeridas o paranoigénicas* aquellas que llevan la interacción social hacia formas de conducta que provocan la emergencia de la sospecha, la envidia, la hostilidad, la rivalidad y la ansiedad generadoras de grietas en las relaciones sociales. Este tipo de organización favorece, a su vez, los antagonismos por los cuales la existencia

de un grupo aparece como una amenaza para la existencia de otro. El autor considera que dicho tipo de organización es alienante en la medida en que va contra la naturaleza normal del hombre y disocia a los individuos de su sociedad. En lugar de la confianza y la esperanza, alienta la desconfianza y debilita los lazos sociales.

En suma, pueden observarse en las descripciones y definiciones ya avanzadas algunas cuestiones o dimensiones vinculadas con la confianza, que nos permiten ubicar este sentimiento como un pilar fundamental de la experiencia e interacción sociales:

a) La confianza siempre involucra un vínculo. El prototípico es el que se tiene con la autoridad y éste, a su vez, obtiene su modelo del que se tiene con los padres. Alude a una relación de contención que guarda el sujeto que la experimenta en relación con la autoridad, el analista organizacional y la organización a la que pertenece. La confianza fortalece los vínculos entre la gente y estimula la colaboración. En el caso de la organización, afianza el sentimiento de pertenencia.

b) La confianza tiene que ver con la expectativa de una vida mejor, a la que apunta el sentimiento de esperanza.

c) La confianza permite contener la incertidumbre frente a lo nuevo, a lo desconocido, a los resultados impredecibles de un emprendimiento determinado, a los riesgos implícitos en una situación de crisis o de cambio.

d) La confianza promueve profecías constructivas que, al auto-realizarse, permiten desarrollar proyectos.

e) La confianza fortalece el compromiso recíproco y hace más fundamental y significativa la experiencia compartida.

f) La confianza mitiga la hostilidad y la agresividad en las relaciones entre grupos, favorece la emergencia de soluciones constructivas a través de la negociación, y estimula la participación. Por ello, es básica en todo proceso de relaciones industriales.

Como consecuencia, la confianza representa un aspecto central de la experiencia social.

Desde el momento en que, como se ha señalado, la confianza

puede desarrollarse, en los capítulos siguientes se tratarán aquellas conclusiones prescriptivas sobre *conductas profesionales y formas organizativas requeridas* que favorecen la emergencia de la confianza y el florecimiento de la esperanza. Esto nos lleva a enunciar una segunda proposición fundamental del presente capítulo, que desarrollaremos luego con más amplitud.

Existe un conjunto de normas y valores de naturaleza ética, susceptibles de ser formulados o desarrollados, que ayudan –en análisis organizacional– a fortalecer la confianza y permitir que aflore la esperanza. Se refieren a dos subconjuntos temáticos que en la práctica del análisis se imbrican y retroalimentan positivamente: a) normas y procedimientos que regulan la aproximación al objeto y a la práctica, y ofrecen garantías a los sujetos de la experiencia, b) valores referidos a atributos deseables del objeto social por construir, que responden a ciertas concepciones básicas de la conducta humana aquí enunciadas, y del encuadre social que le corresponde.

Con respecto a las normas y procedimientos de naturaleza ética que deben enmarcar la práctica del análisis organizacional podemos citar por ahora, sólo a título de ejemplo:

- El interés del cliente está primero.
- El ideal de servicio.
- La confidencialidad y el derecho al secreto.
- La honradez y la buena fe.
- La independencia y libertad de las partes.
- El juego limpio, la diafanidad intencional, etc.
- La participación voluntaria e involucración amplia de todos los miembros.
- La equidad en el manejo de las retribuciones, y del dinero en general.

Con respecto a los atributos deseables del objeto social por construir, podemos anticipar el concepto de organización social requerida, descrito por E. Jaques, que señala una configuración que responde a las verdaderas necesidades de crecimiento

y desarrollo de una personalidad normal. Son algunos de sus atributos:

- Oportunidades de desarrollo acordes con la capacidad individual.
- Retribución equitativa vinculada con la capacidad y la responsabilidad de cada persona.
- Participación en políticas que hacen a las condiciones de trabajo y de vida dentro del sistema.
- Autoridad equitativa, ecuánime y justa.
- Consistencia entre las responsabilidades conferidas y la autoridad delegada.
- Posibilidad de apelación al juicio de un supervisor.
- Autonomía e independencia adecuadas a la tarea.
- Seguridad y estabilidad en el empleo.
- Configuración ejecutiva y sistema de trabajo que permita el desarrollo de la innovación y la creatividad, etc.

Las proposiciones fundamentales de este capítulo pueden así resumirse en el cuadro siguiente:

ETICA DEL
ANALISIS ORGANIZACIONAL

NORMAS Y GARANTIAS.

Procedimientos
de la práctica.

VALORES

Atributos deseables
del objeto.
Organización requerida.

CONFIANZA

Contención de ansiedades.
Consolidación de vínculos.
Capacidad de resolver problemas.
Innovación y creatividad.

CRECIMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
E INDIVIDUAL.