

**UNA EXPERIENCIA DE
INTERVENCIÓN
ORGANIZACIONAL EN EL
“VECTOR
COMUNICACIÓN”.**

**María del Pilar Orgaz
y Natalia Ferreira**



I. Introducción

Nuestra ponencia tiene como objetivo mostrar en un caso una metodología de abordaje de la comunicación organizacional basada en los aportes de Enrique Pichón Rivière sobre la conformación de grupos operativos.

Entendemos la comunicación como un sistema complejo de intercambios que genera y sostiene todo vínculo. Se trata de una acción que posibilita la construcción social de sentidos, asegurando la posibilidad de intercambio, base para el accionar colectivo sobre la realidad.

La consideramos una dimensión organizacional porque es la comunicación entre las personas la que genera la posibilidad de "organizarse". Una organización sin comunicación se convierte en un espacio de fragmentación más que de cooperación intersubjetiva capaz de asegurar los objetivos propuestos por sus miembros.

De esta premisa derivamos dos consecuencias metodológicas. A nuestro entender, fundamentales para intervenir en contextos organizacionales:

1- Toda necesidad de "organización" requiere abordar la mejora de la comunicación. Es *el factor clave* para que las personas se conviertan en actores protagonistas de un proceso de cambio

2- Sólo en interacción, en el hecho mismo de comunicarse, es donde podemos observar la realidad comunicacional de una organización e intervenir en ella.

II. Enfoque Teórico Metodológico

Un enfoque teórico que da sustento a esta decisión de abordaje es el Esquema Conceptual Referencial y Operativo (ECRO) que define Enrique Pichón Rivière en su propuesta de Psicología Social.

Abocado al estudio del sujeto en relación encuentra en el grupo el dispositivo ideal para el análisis e intervención sobre los vínculos en tanto

configurantes del sujeto, en el marco de un contexto socio-histórico que también ejercerá influencia.

Si bien sus primeros aportes fueron en el campo de la salud mental, la mirada sobre la realidad vincular permitió pensar e intervenir en otros espacios no tan íntimamente ligados a este campo específico. Aunque el criterio de salud -entendida como la capacidad de las personas de desarrollar una adaptación activa a la realidad para transformarla y transformarse- sería factor de observación e intervención en todos los contextos de abordaje (educación, arte, trabajo, planificación comunitaria, entre otros). El aprendizaje –como apropiación de la realidad para transformarla- y la comunicación mediarían para desarrollar esta adaptación activa transformadora y “saludable”.

Si bien sus aportes son de una riqueza inabordable, para los fines de este trabajo, nuestra mirada sobre las organizaciones y la comunicación que circula en ellas, está fuertemente influenciada por el ECRO Pichoniano. En este trabajo sólo nos remitiremos a especificar cómo sus aportes sobre grupos operativos sirvieron para diseñar una metodología de intervención innovadora en el campo de la comunicación organizacional.

1. Grupo. Grupo Operativo. Tarea.

Es importante aclarar la diferencia entre la técnica de grupo operativo y el grupo operativo en sí. La primera hace alusión a una modalidad de intervención en lo grupal que apunta a potencializar su eficacia o recuperar la operatividad esencial del proceso grupal. Mientras que el grupo calificado como operativo, se refiere a la cualidad intrínseca que tiene para operar, causar efectos; una noción ligada a la eficacia. Llamamos grupo operativo aquel que logra desarrollar una tarea abordando las ansiedades y obstáculos que pudieran frenar el alcance de sus objetivos.

Desde esta teoría, grupo debe ser entendido como “un conjunto restringido de personas ligadas por constantes de tiempo y espacio articuladas por su mutua representación interna que se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad. Estas personas

interactúan a través de complejos mecanismo de adjudicación y asunción de roles”¹.

La noción de tarea es central en la propuesta de la técnica de grupo operativo. Porque, como sostiene Pichón Rivière es el factor aglutinante del grupo, es la excusa, la causa de la reunión grupal. Por eso, cualquier intervención grupal debe estar orientada a favorecer el logro de esta tarea. Es el *leitmotiv* de la conformación de grupo (constelación necesidad-objetivo-tarea; organizador interno de la conformación de grupo).

La técnica de grupo operativo parte del para qué, para analizar el cómo y el porqué generando estrategias de acción al respecto. “Es siempre una reflexión, pero nunca desligado del hacer. Lo rige el concepto de tarea como praxis. Se plantea entonces un intercambio verbal, en un pensar acerca de, en función de los objetivos y las necesidades de sus integrantes²”.

Al respecto, identifica dos tipos de tarea: la explícita y la implícita. La primera se refiere a aquello que el grupo pretende alcanzar formalmente y la segunda es aquella que debe ser abordada para facilitar el logro de la tarea explícita. Una se refiere al fin declarado, mientras que la otra, invita a desarrollar una serie de capacidades y aptitudes para abordar los obstáculos que se presentasen en el camino hacia logro de la tarea explícita.

Pichón estructura su propuesta técnica en base a lo que observa como características propias de un grupo operativo: heterogeneidad de personas con una homogeneidad de la tarea, necesidad común, mutua representación interna, buenos niveles de comunicación que aseguren el aprendizaje, creatividad, sentido de pertenencia, pertinencia en los temas abordados y acciones realizadas, cooperación, entre otras.

Esta teoría se nutre de los aportes de la dialéctica materialista, por lo que concibe a la realidad como en permanente movimiento, por las contradicciones en juego. La concepción dialéctica plantea la complejidad de lo real y el movimiento como automovimiento. Desde esta perspectiva un grupo, debe ser entendido como una estructura en estructuración continua

¹ Quiroga de, Ana P: “Algunas Reflexiones sobre grupo y grupo operativo.” en *Crisis, procesos sociales, sujeto y grupo. Desarrollos en Psicología Social a partir del pensamiento de Enrique Pichón Rivière*. Buenos Aires. Año s/d. Ediciones Cinco. Pág. 110.

² Quiroga de, Ana P: Op.cit. Pág. 116.

y todos los elementos -al estar en interdependencia recíproca – se “mueven” en busca de un equilibrio utópico.

La técnica de grupo operativo define, entonces, como una de las principales tareas el análisis de las contradicciones que se despliegan en el texto y en el contexto de la operación: del proceso grupal, y del orden institucional y social. Porque son ellas las que determinan las modalidades de interacción y sus transformaciones, la emergencia de fantasías, ansiedades, necesidades, etc. Es en el acontecer grupal donde se manifiestan los acontecimientos institucionales y organizacionales determinantes³.

Un grupo en tanto operativo puede ser visualizado como un proceso en espiral, en donde abordando sus contradicciones internas (tarea implícita) da *saltos cualitativos* en la realidad grupal orientados a la consecución de un objetivo (tarea explícita).

2. Vectores Grupales

Los “*vectores grupales*” son categorías de análisis de la interacción que sirven para evaluar las dinámicas y procesos grupales e individuales en relación al trabajo grupal, permitiendo visualizar además los fenómenos de resistencias que se juegan en todo proyecto colectivo.

Enrique Pichón Rivièrre identifica dos ansiedades básicas como fuente de resistencias a la tarea grupal. El miedo al ataque (a ser atacado por la situación futura desconocida) y el miedo a la pérdida (a perder lo conocido). Los vectores que desarrollaremos a continuación son fuente de análisis de la dinámica grupal que sirven para considerar la actitud ante el cambio de un grupo.

A) Afiliación

³ Quiroga de, Ana P: Op.cit.

La afiliación es definida como la manera en que las personas se “inscriben” en el grupo, el grado de “formalización” de ser parte o no del mismo. En este sentido y teniendo en cuenta una intervención organizacional es importante destacar el carácter voluntario o no de la participación, la modalidad de convocatoria, y la determinación de un grupo organizacional previo (todos los miembros de un área, todos los operarios, etc.).

B) Pertenencia

Es la ligazón entre los integrantes de un grupo y de ellos con la tarea. En este sentido sería una segunda instancia de la afiliación. Es cuando se realiza el pasaje del “yo” al “nosotros”. Esta pertenencia es un proceso que fluctúa permanentemente, se reactualiza y se pone en cuestión. Implica un mayor compromiso a la tarea.

En una organización hay que diferenciar el sentido de pertenencia con respecto a la organización y con respecto al grupo de trabajo en el que se está interviniendo. Podemos tener personas con mucha pertenencia a la organización pero con poca pertenencia al grupo y sus fines, y viceversa. En este sentido si bien el grupo nos permite leer la trama organizacional no es un espejo exacto. Tiene un límite y potencialidad, porque justamente esa diferencia es la que nos permite introducir cambios. Alguien que desarrolle sentido de pertenencia en el grupo puede ir generando un sentido de pertenencia a la organización que previamente no sentía.

C) Cooperación

Es la capacidad de operar con otros para realizar una tarea. Puede ser una contribución, aún silenciosa, a la tarea grupal. Se asienta en la heterogeneidad y complementariedad de los integrantes de un grupo con sus particulares roles.

En la intervención grupal en organizaciones se juega un triple juego de rol: los roles prescriptos por la organización (formales), los roles no

formales asumidos y adjudicados en la organización, y el interjuego de roles que determinan en el grupo de intervención. Esto demanda un análisis complementario de la realidad grupal y organizacional siendo conscientes de la determinación recíproca de estos dos campos.

En resumen, lo que vemos en el grupo..., no es sólo del grupo; la organización se "cuela" en él permitiéndonos visualizar "con pinzas" lo que allí sucede. Es nuestra tarea confirmar las hipótesis construidas a partir del trabajo grupal mediante intervenciones en esa realidad organizacional; y operar luego en el grupo, entendido éste como espacio de transformación.

D) Pertinencia

Es la capacidad del grupo y sus integrantes de centrarse en la tarea prescripta. Implica aportar información y acciones adecuadas al fin propuesto. Para ser pertinente es necesario contar con información y capacidades adecuadas a la tarea.

E) Telé

Es la disposición positiva o negativa para trabajar con un miembro de un grupo o con el grupo. Configura el clima grupal. El factor telé es una composición hecha mediante tres factores: "el actual (fruto del encuentro), lo pasado (transferencia mediante), y lo proyectado (deposición de aspectos internos). Dicho mix constituye – en diversos grados cada uno y en cada uno- la buena o mala disposición a trabajar con alguien" ⁴

F) Aprendizaje

Implica la capacidad de los miembros del grupo y -del grupo como conjunto- de apropiarse instrumentalmente de la realidad para

⁴ Klein, Ricardo. "El trabajo grupal". Cuando pensar es hacer. Editorial Lugar. Septiembre 2004. pág. 73.

transformarla. Este apropiarse implica internalizar, resignificar y “hacer propios” los conceptos trabajados, reflexiones y discusiones sobre un campo de la realidad, para luego operar sobre ella y transformarla. El aprendizaje está orientado a modificar las condiciones de existencia de las personas.

En el caso de grupos de trabajo en el campo organizacional la realidad sobre la que se habla y sobre la que se busca aprender tiene que ver con la realidad organizacional. Gracias a las múltiples miradas sobre la organización que se despliegan en las intervenciones grupales, facilitadas por un coordinador externo, se construye una “nueva realidad” que es aprehendida por sus miembros y desde dónde se pararán para transformarla. Es en el mismo proceso de aprendizaje donde se opera la transformación de la realidad interna primero (intrasubjetiva) y externa después (intersubjetiva). Por eso no debemos entender como aprendizaje primero, y luego transformación. Por el contrario, la transformación es un indicador de aprendizaje.

El límite de nuestra intervención grupal está dado en que sólo podemos visualizar cambios operados en el grupo. No somos testigos directos de los cambios operados en la organización, aunque nos “lleguen” de manera indirecta por los integrantes del grupo en forma de información sobre los hechos y sucesos significativos. En este sentido, entendemos los indicadores grupales como reflejos, no perfectos, de la dinámica organizacional.

G) Comunicación

Para Pichón Rivière la comunicación está inscripta en la noción de vínculo. Se diferencia de la interacción porque en ésta el otro no es significativo para mí, ni condicionante para transformar la realidad. Por el contrario, la comunicación implica el intercambio de mensajes no solo verbales y la existencia y construcción de un código en común. Permite el ajuste recíproco de las partes para desarrollar una tarea particular, por medio de un análisis multidimensional de los hechos, enriquecido por cada sujeto.

Si partimos -con Pichón- que todo vínculo nace por una necesidad de los individuos y como una estrategia para la satisfacción de esa necesidad, entonces la comunicación es el medio para satisfacer las necesidades de los integrantes.

La observación de la comunicación permite ver su impacto en los otros vectores. Así, la manera en que las personas realicen ajustes conceptuales a las manifestaciones de los otros indica avances en el aprendizaje; el estilo de comunicación hacia otro nos muestra la telé; la dinámica comunicacional que se establezca puede actuar centrando o descentrando al grupo de su tarea (pertinencia), el grado de escucha de lo dicho por los otros y el intercambio que surge implica cooperación.⁵

III. Premisas de nuestro modelo

Vamos ahora a analizar las dos premisas fundamentales de nuestro modelo de abordaje desarrolladas en la introducción.

La primera establece que para abordar cualquier demanda organizacional interviene el vector comunicacional facilitando procesos de cambio. Así, si en una organización se quiere lograr una mejora en el trabajo en equipo, que las personas asuman determinadas responsabilidades, que desarrollen nuevas habilidades vinculadas a su trabajo, por ejemplo, siempre será esencial operar sobre la comunicación. La comunicación otorga eficacia a los procesos organizacionales.

La segunda premisa de la que partimos ya ha sido en cierta manera desarrollada cuando abordamos los vectores. Sostenemos que –dada la realidad vincular de la comunicación- es sólo en situación interaccional en donde podemos “ver” la trama comunicacional de organización y operar sobre ella.

Generalmente se opera diagnosticando la comunicación con técnicas que la abordan de manera fragmentada y la visión holística la tiene sólo el operador que la “reconstruye” y no las mismas personas miembros de la organización.

⁵ Klein, Ricardo. Op Cit. Pág 87.

Nuestra propuesta no puede separar el momento del diagnóstico del de la intervención porque es en el mismo espacio grupal en donde los sujetos alcanzan a visualizar la manera en que se comunican, reflexionan sobre ella y la modifican. Si la comunicación organizacional se da entre personas en relación, es en la misma interacción en donde puede ser modificada. Nunca de manera individual y tampoco como modelo impuesto a seguir, como normas a las cuales ajustarse.

Esto supone una pre-premisa, que la comunicación organizacional es esencialmente comunicación entre personas. Son personas las que definen los mensajes – no la organización como un sujeto con vida propia-.

Si bien el grupo se constituye en el espacio privilegiado de lectura de la dinámica organizacional tampoco es perfecto. Nos sirve pensarlo como un espejo roto que muestra imágenes parciales pero que en el grupo se juntan, se refuerzan, muestran al mismo tiempo distintos reflejos y la imagen se va completando, aunque – insistimos- nunca a llega a ser total. En el grupo se escenifican, se reproducen, se representan y reactualizan vínculos organizacionales, pero – dado que es un espacio coordinado- pueden modificarse y terminar modificando la realidad organizacional.

IV. Grupos de Aprendizaje en Contextos Laborales: El caso de la Cooperativa de Servicios Públicos “Asunción”⁶.

Los grupos de aprendizaje son grupos que tienen como tarea central el aprendizaje de determinado tema, habilidad, aptitud, etc. Es una manera superadora de abordar una demanda de capacitación ya que se orienta a lograr la integración entre tres aspectos claves: el pensar, el sentir y el hacer.

En el caso que nos toca desarrollar la demanda de la organización fue la realización de una capacitación sobre el “rol del consejero en las cooperativas de servicios públicos”.

Frente a esta demanda, propusimos realizar un grupo que tuviera como tarea el “aprendizaje del rol”. La propuesta era “desencartonar” los

⁶ Se aclara que tanto el nombre de la Coopertiva como los nombres propios utilizados es éste trabajo son ficticios. Se utilizan nombres de fantasía al solo efecto de no comprometer a las personas que colaboraron con el trabajo.

contenidos típicos de un “curso sobre el rol de los consejeros” y re trabajarlos con los aportes de los miembros del grupo, transfiriéndolos al aquí y ahora del ser consejero de la Cooperativa.

Teniendo en cuenta los tres momentos dialécticos identificados por René Loureu para abordar el concepto de institución (universalidad, particularidad y singularidad), la propuesta de grupo de aprendizaje se centró en clarificar el momento de la singularidad. Es decir, el cruce específico entre lo universal (lo que plantea la ley de Cooperativas), y lo particular (la negatividad de ese momento universal, en este caso, no asumir el rol de consejeros). Interviniendo en el vector comunicación como generador de un aprendizaje cooperativo se reconfiguraría ese momento singular, el grupo se movería entre la universalidad y la particularidad dando un nuevo sentido al rol de consejero. ⁷

1. Indicadores del Vector Comunicación y Estrategia de Intervención

Se presenta a continuación los **indicadores comunicacionales** que fueron emergiendo en las dinámicas grupales y que considerábamos significativos en la medida en que actuaban obstaculizando o facilitando el aprendizaje en el ejercicio del rol. Éstos sirvieron de insumo para la coordinación grupal y así orientar el logro de la tarea (aprender el ejercicio del rol del consejero desde el pensar, sentir y actuar). Frente a esa realidad fuimos planteando diversas maneras de intervención que fueron ayudando a “desocultar” lo que había detrás de esos “indicadores”. Cada uno de ellos tenía un trasfondo latente que fuimos descifrando e interviniendo a fin de generar cambios en favor de la tarea. Generalmente terminamos evidenciando lo que Pichón llama “matrices de aprendizaje”, formas aprendidas de ser y actuar en el mundo, maneras de vincularnos aprendidas en nuestra historia vincular. Estas matrices de aprendizaje configuran – a nuestro entender- representaciones subjetivas sobre cómo comportarse comunicacionalmente.

⁷ Aporte de Loreau tomado de Schvarstein Leonardo. “Diseño de organizaciones” *Tensiones y paradojas*. Paidós. Buenos Aires.

Cabe aclarar que los indicadores comunicacionales se fueron evidenciando y reforzando a través del análisis de los otros vectores arriba mencionados, sin ellos hubiera sido imposible intervenir en el “vector comunicación”.

A lo largo de cinco encuentros emergieron nuevos indicadores que confirmaron un cambio en la manera de comunicarse y, por lo tanto, de ejercer el rol. Se logró lo que llamamos un salto en calidad en el proceso grupal.

A) Indicadores del Vector Comunicación que incidían en el ejercicio del rol.

La primera intervención que realizamos fue la observación de una reunión ordinaria de Consejo. Esta primera observación nos debeló pautas de comunicación que serían recurrentes, marcando un estilo comunicacional propio. Algunos de estos indicadores se presentaban de manera más evidente en esta primera reunión (como el “silencio” y la “monopolización de la palabra”) y otros fueron aclarándose a medida que avanzábamos en el proceso. Como todo proceso, nos cuesta dar cuenta del momento exacto donde emergía cada indicador. Por el contrario, al ser éste una realidad conformada y caracterizada por su recurrencia, se consolida a medida que cobra mayor fuerza, por la repetición e intensidad con la que sucede. No existe un momento único aislado.

a) El silencio

El silencio era una manera de comunicarse y decir. Particularmente era utilizado en las reuniones de Consejo para “cerrar” un tema que previamente había sido abierto a discusión (generalmente por parte del gerente). El silencio funcionaba como cortina de apertura y cierre, entre tema y tema.

Con los mismos consejeros fuimos descifrando esta modalidad comunicativa. Trabajamos sobre el reconocimiento de este rasgo de comunicación e invitamos a reflexionar sobre el sentido que le otorgaban.

En un primer momento lo asociaron con el “estar de acuerdo” y con el “decidir”. A medida que profundizábamos e insistíamos en sostener esta reflexión fueron surgiendo nuevos datos: temor a expresar la propia opinión; temor a que la duda, la acotación o la pregunta se interpretara como signo de desconfianza; y la autoconcepción sobre la relación saber/poder. Los consejeros se sentían en un nivel “inferior” frente a quien “detentaba el saber” (gerente, ingeniero, contador). Por lo tanto, el “poder de toma de la palabra” se veía reducido, desde el punto de vista representacional y por lo tanto, actitudinal.

Fue llamativo cómo los participantes recurrieron a un mecanismo de proyección para explicitar lo que les sucedía. Se referían permanentemente a la manera en que los socios participaban de la Asamblea⁸: en silencio, que, paradójicamente, consideraban como “incómodo”. Los consejeros demandaban mayor involucramiento de los socios. Demandaban un feedback verbal de los socios que explicitará sus opiniones sobre la gestión. Sin embargo, no eran capaces de reconocer la misma modalidad de participación en su accionar. En ese momento consideramos que visualizar “afuera” esta característica les evitaba abordar la ansiedad de tener que reconocerlo “adentro”, y generar una estrategia de cambio para revertirlo. Inferimos que esa molestia por “el afuera” era una denuncia de lo que pasaba “adentro”. La coordinación tuvo que actuar buscando que “se hicieran cargo” de la realidad de ese espacio y asumir un hacer particular para revertirlo.

b) Confianza

La confianza entre los integrantes del Consejo fue una característica determinante en los roles comunicativos, que podría haber sido valorada como positiva para el desarrollo del rol. Pero, a lo largo de los encuentros esta valoración mutó; era más bien un obstáculo para que los participantes

⁸ En el sistema cooperativo, la Asamblea es el espacio y órgano de decisión más alto. Allí se encuentran, generalmente una vez al año (Asamblea Ordinaria) todos los socios a fin de evaluar la gestión y decidir sobre nuevas autoridades.

asumieran un rol institucional porque imprimía principios de funcionamiento ajenos a un órgano de dirección.

El “estar cómodos, entre conocidos”, lo de “conocerse de toda la vida” (plano emocional: sentir) condicionaba “el hacer” en relación a la participación. Se instalaba un bloqueo para la duda y el cuestionamiento como enriquecedor para la toma de decisiones. El mecanismo era “confío en él / lo que decida está bien”. Los principios asociados al vínculo de amistad condicionaban la toma de decisiones objetivas.

Esta matriz comunicacional (transfiriendo el aporte de Pichón Rivière en las matrices de aprendizaje) en este grupo era reforzada, al no cumplirse con una de las características esenciales de un grupo operativo, -que identifica este autor- para evitar la estereotipia: “la heterogeneidad de los integrantes”.

Se abordó tales características y sus consecuencias comunicacionales en el ejercicio del rol, proponiendo situaciones imaginarias, como “¿qué pasaría si el gerente no está?”, “¿quién tomaría las decisiones?”, entre otras. Se recurrió a juegos para analizar los principios y valores que sustentan los roles de participación política y ciudadana, principalmente en el plano diferencial, discriminándolos de aquellos que sustentan la amistad y la buena vecindad, por ejemplo.

c) El “Reparto” de la palabra

Este indicador es el que refleja con mayor exactitud la dinámica organizacional.

Lo cual no significa que transfiriéramos directamente que, “quién habla más, hace más”. Se prestó particular atención tanto a quién monopolizaba la palabra, como a aquél que permanecía callado.

La palabra estaba concentrada principalmente en el gerente y en el presidente de la Cooperativa. Muchos participantes no hablaban en toda la reunión y otros, aportaban sólo en calidad de comentarios paralelos.

El equipo de coordinación abordó este indicador de dos maneras. Por un lado, apelando a la pregunta personal, que permitiera conectar luego con un tema general. Por ejemplo, preguntando “¿cómo llegó cada uno a la

Cooperativa?”, se logró que los participantes hablaran desde lo individual. A medida que se iban explayando íbamos dilucidando las representaciones pasadas (antes de ser consejeros), sobre la Cooperativa y al rol que hoy ocupan. Fuimos infiriendo qué mapa representacional guiaba su acción. También aquí, se apeló a la utilización de dinámicas lúdicas que inscribían ciertas reglas de diálogo y ofrecía marcos de distribución de la palabra.

d) Los temas y la argumentación

El monto⁹ de la conversación (o de la discusión) no era directamente proporcional a la “importancia relativa al tema” (en términos de impacto en desarrollo, inversión económica e impacto social o empresarial). Los temas en los que participaban con comentarios, preguntas, propuestas y sugerencias eran cuestiones vinculadas más a su área de conocimiento y se inscriben dentro de su “espectro cultural de interés”. Construcciones, caminos, inversiones en maquinarias duras, refacciones, etc. Presentaban mayor dificultad en integrarse a conversaciones sobre temas vinculados a las nuevas tecnologías, vinculación con otras empresas e instituciones, política, desarrollo empresarial, etc.

Introducimos temas como ejercicios a resolver. Primero se presentaban desde el saber cotidiano y luego se iban complejizando con preguntas al estilo “abogado del diablo”. Forzamos –apoyados en reglas de juego- la expresión de definiciones, la toma de decisiones, el ejercicio de esgrimir argumentos, imaginar situaciones extremas e intermedias, entre otras.

Así se abordaron: la concepción de la política, del hacer política, y la política partidaria, la crisis energética, la cuestión gremial, la economía, la educación vial, entre otros. Temas que en un principio los consejeros percibían como ajenos a su campo de injerencia (“¿qué puedo aportar yo en esto?”).

⁹ Un monto alto de conversación se da cuando en relación a un tema participan la mayor cantidad de personas en cantidades homogénea, con diferentes tipos de intervención (preguntas, comentarios, sugerencias, puntos de vista), en donde el ritmo es dinámico, y se percibe la aparición (a veces funcional y a veces no) de índices altos de emotividad. Son momentos de producción y creatividad que no siempre resultan “ordenados” pero que son la base (o masa crítica) desde donde luego se ordenan las respuestas grupales a un tema.

e) Muletillas y Estereotipia.

Al comenzar el proceso de trabajo fue llamativo el uso reiterado de dos muletillas por parte de dos integrantes: "seamos realistas" y "seamos sinceros". Estas, dan cuenta de la ansiedad que generaba un espacio que se vivía como de evaluación y acreditación. A medida que pasaban los encuentros e íbamos generando un espacio de confianza, las muletillas iban desapareciendo.

Al ir finalizando los encuentros,- y por las ansiedades que despierta el cierre-, un consejero que no había participado del proceso de aprendizaje comenzó repetidamente a sugerir que "preguntemos a la gente que piensan de ellos", trayendo nuevamente las ansiedades de la "acreditación", ansiedades que ya resueltas por el grupo. En ese marco, el "seamos sinceros" apareció nuevamente una vez. Sin embargo, el grupo pudo "tomarse" de lo aprendido para devolver una nueva manera de ver su realidad, mas compleja y menos cargada de "temores".

La estereotipia se evidenciaba también en la manera en que definían palabras claves vinculadas al ser consejeros tales como "participación", "toma de decisión", "delegación", "humildad", "autoridad", etc.

En "el juego del tabú" pudimos trabajar sus definiciones y – por lo tanto- sus representaciones. Estas definiciones, se caracterizaban por ser cortas, simples y concretas y lo más significativo era que no eran discutidas ni ampliadas por otros integrantes.

Un ejemplo es que la palabra "participación" era definida como "tiempo que uno está en la cooperativa". Más participación, era más tiempo. Complejizar esta variable y "hacer ver" otras formas de participación fue una tarea difícil.

La homogeneidad de los perfiles de los asociados actúa directamente reforzando esta situación. "La heterogeneidad apunta básicamente a la ruptura de los estereotipos en la modalidad de aproximación al objeto de

conocimiento, estereotipos que, por carencia de confrontación, suelen potencializarse en los grupos homogéneos”¹⁰

B) Lo latente: detrás de los indicadores...

Los indicadores, en tanto tales, nos sirve para leer aspectos latentes de la dinámica organizacional, atravesada por lo institucional y sociocomunitario.

Las experiencias concretas y particulares de cada consejero en esa u otra organización de la comunidad caracterizadas por la existencia de dirigentes personalistas, malos manejos, y la utilización de ese espacio como “trampolín político” individual, sumado a un contexto sociohistórico que refuerza esa manera de “hacer dirigencia”; configuraron una matriz de aprendizaje particular sobre la manera de participar de espacios de poder. Una matriz que pone al “ser dirigente” en un lugar “bajo sospecha”, convierte a la “política” en una “mala palabra” y a la “visibilidad pública” en una estrategia de persecución de “intereses non santos”.

Esta matriz configurante de los comportamientos organizacionales es la que permite “explicar” el comportamiento de los consejeros, comprendiendo el porqué del silencio.

C) Indicadores de Aprendizaje

Actuando sobre el vector comunicación se fue impactando en los otros vectores del grupo operativo y esa reciprocidad entre vectores permitió abordar la dinámica de asunción y adjudicación de roles, clave de la tarea prescripta.

Para sintetizar los aprendizajes sirven algunas citas sobre la misma evaluación que hacen los participantes:

“Los encuentros me hicieron ver cosas que no tenía en mente. La importancia de mi rol en la cooperativa. Por ejemplo, la importancia de

¹⁰ Pichón Rivière, E. “Aportaciones a la didáctica de la psicología social” en *El Proceso Grupal*. Ediciones Nueva Visión. 1985. Pág. 208.

haber firmado un acuerdo con Telecom, una firma internacional. Otra cosa que he notado, que puedo tener más diálogo"- Aníbal M..

"Por empezar, uno se da cuenta de la responsabilidad que tiene, de hacerse valer al respecto, sentir el peso político que tenemos sin necesidad de ser ingeniero. Y dialogar más entre nosotros, como consejeros. Y cuando vamos a otro lado, también... antes nos limitábamos más. Se facilitó eso. Perdimos el miedo" – Darío C..

"Participo un poco más. Me di cuenta que cuando voy con Aldo (gerente) a algún lado lo dejo hablar a él. Y cuando voy solo, me animo más a hablar. Como que cuando está él descanso en él esa parte. Me ayudó a hablar más, sin miedo a los errores que puedo cometer"- Rubén J.

V. Conclusiones

La experiencia realizada en la cooperativa nos permite confirmar los principios metodológicos planteados al iniciar esta presentación. A saber, que a) toda demanda organizacional puede ser abordada desde una perspectiva comunicacional; y b) que la comunicación debe ser abordada en situación comunicacional real, en escena.

a) Así, en este caso, una demanda de capacitación sobre el rol de consejeros orientada a generar un ejercicio más activo de su función, aparece a primera vista como un campo de trabajo ajeno a la comunicación organizacional. Sin embargo, desde nuestra concepción de comunicación, era pertinente en tanto el rol se ejerce en base a un sistema de comunicación, a una manera de ejercer funciones comunicacionales que configuran la manera en cómo se participa, se toma decisiones, se dialoga y se da sentido a la realidad.

b) Generar espacios de comunicación implica abrir un "*campo de posibilidades*" para el aprendizaje organizacional, romper con patrones instalados y mostrar otras maneras de ver, hacer y estar en la organización. Para impactar en la comunicación fue necesario "poner en cuestión" y *desnaturalizar* la manera instalada de comunicarse y esto se logra en acción, en contexto, en situación. En la escenificación de la dinámica organizacional en el grupo operativo de aprendizaje.

La técnica del grupo operativo está orientada en función del para qué. Este *para qué* (lograr un ejercicio del rol de consejero más activo y protagonista); determinó el *cómo* (a través de grupos de aprendizaje, propiciando nuevas maneras de comunicarse) y *el porqué* (porque es en ejercicio de la comunicación en donde ponemos en juego nuestra manera de ver, entender y vivir el rol organizacional, y en donde en definitiva podemos modificarlo).

Sabemos que impacto tuvimos en el grupo, podemos dar cuenta de cambio operados a nivel personal y grupal. ¿Cómo damos cuenta de cambios organizacionales?

Procesos de cambio de este tipo requieren un “sostenimiento interno” del proceso que – a manera de posta- pueda generar las condiciones para la incorporación institucionalizada de cambios que impliquen un nueva manera de comunicarse y ejercer el rol.

Sostener e integrar esos cambios en la realidad organizacional requiere también el desarrollo de algunas estrategias concretas y operativas que facilitan, - en función de lo aprendido- la implementación del cambio. En este caso, algunas estrategias propuestas tienen que ver con: aumentar el nivel de información, generar espacios de responsabilidad autónomos para los consejeros, propiciar mayor heterogeneidad en la conformación del consejo, continuar con espacios de aprendizaje y diálogo no sólo a nivel cooperativo sino también comunitario.

VI. Bibliografía

- Instituto Superior de Estudios Psicosociales de Córdoba "Dr Enrique Pichón Rivière". Apuntes de Estudio. Córdoba. 2007.
- Klein, Ricardo. "El trabajo grupal". Cuando pensar es hacer. Editorial Lugar. Septiembre 2004. pág. 73.
- Pichón Rivière, E. "Aportaciones a la didáctica de la psicología social" en *El Proceso Grupal*. Ediciones Nueva Visión. 1985. Pág. 208.
- Quiroga de, Ana P: "Algunas Reflexiones sobre grupo y grupo operativo." en *Crisis, procesos sociales, sujeto y grupo. Desarrollos en Psicología Social a partir del pensamiento de Enrique Pichón Rivière*. Buenos Aires. Año s/d. Ediciones Cinco. Pág. 110.
- Schvarstein Leonardo. "Diseño de organizaciones" *Tensiones y paradojas*. Paidós. Buenos Aires.