

CENTRO CULTURAL GENERAL SAN MARTÍN  
Área de Estudios e Investigación en Ciencia, Cultura y Sociedad  
EL MARCO DEL TRABAJO HUMANO  
*Distintas Corrientes en el Análisis Institucional y Organizacional*  
Capítulo:  
**LA CONSULTA INSTITUCIONAL: CASOS**

Lic. Juan José Ferrarós\*

Desde que toda Psicología, según Freud, es Social, pareciera que Psicología Social abarcara todos los campos y todas las conceptualizaciones. Así alude ese autor a las instituciones como masas artificiales en su conocido texto *Psicología de las masas y análisis del yo*.

Por otro lado, es cierto que desde cada lugar social, se piensa un análisis diferente: Análisis Institucional y Socioanálisis, Sociopsicoanálisis, Psicosociología, Psicología del Trabajo, Educacional, Institucional; desde lo que habitualmente conocemos como instituciones de salud, educación, gremiales, recreativas, artísticas, etc. O bien, el análisis, desarrollo y re- diseño organizacional, reconversión, re ingeniería, empowerment, minimización de estructuras, descentralización, team building, Psicología laboral y Organizacional; en las que denominamos organizaciones o empresas. El gran problema, que ya va quedando perfilado, es la cuestión de la denominación: ¿es: un análisis? ¿diagnóstico? ¿intervención? ¿supervisión? ¿co-visión? ¿investigación-acción? Prefiero llamar consulta, a esta relación entre uno o varios consultantes y un equipo consultor, que casi siempre implica una o varias entrevistas (individuales y/o grupales), de 'investigación' y 'análisis' en pos de un 'diagnóstico', en cuya 'acción' resulta inevitable cierta forma de 'intervención'. A continuación suele suceder una etapa de compartir el 'análisis' o 'diagnóstico' (¿devolución?) y la consulta propiamente dicha: determinación de los cambios a realizar y su implementación de acuerdo a las particularidades de esa cultura institucional y los cambios del contexto.

### Lo Institucional

El adjetivo institucional no es menos problemático. El término institución designa:

- a) Institución en un sentido amplio y abarcativo: un conjunto de normas y valores, idearios e imaginarios que determinan una práctica consensuada y un saber propio como la Salud, la Educación, el Trabajo Social, la Patria, el mate, la Ética, y aún la estética particular para cada momento histórico y para cada organización singular.
- b) una institución en tanto hecho instituyente, un hecho social como la Revolución Francesa, la Constitución de un país (y toda refundación o reforma constitucional), la fundación de una familia (Acta matrimonial), una práctica comercial (como la introducción del franchising o leasing), un contrato; etc.

c) Institución en acepción restringida: una organización, Grupos secundarios o masas artificiales, (según los autores) de personas organizadas en formas sociales materiales y jurídicas con un objetivo social de educación, salud, producción de bienes y servicios, administración de justicia, etc. tales como Escuelas, Hospitales, Empresas, Tribunales, etc.

Advertimos que las Instituciones (sentido amplio) -como la Producción o la Educación- se valen de organizaciones (sentido restringido) -como Fábricas o Escuelas- para cumplir su cometido. Y viceversa, las organizaciones se hallan atravesadas por múltiples conjuntos de normas y valores instituidos culturalmente para cada momento histórico social. Los hechos sociales son generalmente consecuencia y a su vez antecedentes de cambios de valores y formas de organización.

Lo institucional no tiene una única manifestación, no se halla oculto (aunque contenga significaciones ignoradas o reprimidas) por sus protagonistas. Atraviesa nuestras ideas, deseos y aspiraciones y regula nuestros actos y prácticas cotidianas.

Una institución es lo que está aludido como marco, norma, conducta o situación social habitual. Así, para los miembros de un grupo pequeño, amplio, organizacional, de poder, etc. es 'obvio' y claro sobre qué se habla y qué se hace: 'se sabe' y por consiguiente no necesita ser explicitado, se sobre-entiende, en base a códigos que (generalmente) no cuestionamos. Al mismo tiempo, todo saber deja en la sombra un 'otro saber'. Todo saber ocultará mostrando (dejara entrever) nuestro lugar social y nuestro momento de la historia: nuestra implicación. No puede realizarse un discurso humano fuera del grupo social y el momento histórico determinado.

La implicación recorta nuestro análisis al haz de luz que nuestra inserción histórica social ilumine. Fácilmente se deduce que otros pueden hacer otros recortes y de aquí la importancia de tener presentes los límites de toda afirmación, de todo saber y los supuestos sobre los que nos basamos.

Nuestro análisis (por mas abarcativo que sea) iluminará un recorte de las prácticas, discursos e intercambios institucionales que llamaremos ANALIZADOR: un dato observable o conjunto de ellos que lo iluminamos como significativo, que nos resulta revelador sobre el "imaginario"<sup>1</sup> compartido en una organización.

### Tres Dimensiones

Podríamos suponer en cada consulta la coexistencia de tres dimensiones:

- institucional
- organizacional
- grupal.

La dimensión **institucional** apunta a entender la multideterminación de normas, usos y costumbres, creencias, saberes, ideologías, condiciones de agrupabilidad y de organización, sistemas y redes de poder, por la que somos atravesados en nuestras prácticas, discursos e intercambios con otros.

---

<sup>1</sup> Cornelius Castoriadis define los imaginarios sociales como: esquemas organizadores que son condición de representabilidad de todo lo que una sociedad pueda darse. La imaginación, crea, inventa cosas y relaciones que no tienen origen en lo percibido o bien atribuye nuevas significaciones a símbolos ya existentes.

La dimensión **organizacional**, estudiará las formas funcionales y los medios materiales y humanos para alcanzar eficaz y económicamente los objetivos.

La dimensión **grupal**, abordará las relaciones interpersonales e intergrupales que en esa organización pueden instituirse.

Como dije estas tres dimensiones coexisten, aunque puede ignorarse alguna de ellas (por omisión o intencionadamente) lo cual provocará identificación con ideologías determinadas. Hasta los grupos, en la medida que se institucionalizan, se dan, aun informalmente, una organización: división de tareas y roles, (aunque estos sean rotativos o intercambiables). También hay grupos de trabajo, de estudio, autogestivos, de expresión artística, planteles educativos, asistenciales, equipos, etc... que consultan y tienen dificultades de abordar, concretar o tener éxito en la tarea, o problemas relacionales, a veces insospechadamente consecuencia de la índole de la tarea, o la articulación entre distintas tareas que cada uno realiza, o del lugar que se ocupa en la organización.

No basta con intervenir en el nivel de las relaciones interpersonales y su internalización, sino también sobre la estructura que las atraviesa y constituye. Conjunto de determinaciones, que conforman la institución de la educación, la salud, el trabajo, la producción, la ocupación; y por ende: la enfermedad, la desocupación, la marginación organizacional, social, etc.

¿Qué red de reglas y juegos interpersonales, de poder, prestigio y deseos propone e impone cada organización en:

- la concepción del lugar respecto de otros, usuarios, etc?
- la distribución de tareas, tiempo y espacio en la función?
- la prevención o propensión a accidentes?
- producir o cumplir abúlicamente?
- la asistencia o reiteradas ausencias o llegadas tardías?

Cuando se piden muchos Psicodiagnósticos mensuales, ¿se ofrecen Psicodiagnósticos, o se podrá pensar por qué, para qué se los pide? Si son para el ingreso a un trabajo: ¿crece tanto esa organización, o es personal que se recambia? ¿con qué frecuencia, qué cantidad de personal? ¿es útil para esos puestos de trabajo que sus ocupantes circulen todo el tiempo, será bueno para los trabajadores? ¿Por qué, por ejemplo, el personal abandonará? Estas son algunas de las preguntas que desde una perspectiva institucional, permiten situar la tarea de la consulta desde una perspectiva ética y productiva al mismo tiempo.

En la medida que cada demanda se redefine y se especifica se garantiza la eficiencia y eficacia del servicio, que redundará en prestigio y rentabilidad. Respecto del ausentismo o los accidentes puede privilegiarse del mismo modo la representación consciente o inconsciente de la persona o su grupo familiar o bien analizar las cuestiones institucionales que se con-jugan.

El ausentista como el accidentado tendrán algún enlace histórico, dentro de cuyo marco se instaura este riesgo. Pero la oportunidad para que tome lugar concurre en torno del riesgo no evaluado en las condiciones y medio ambiente de trabajo en una organización determinada, de la cual la ausencia o el accidente son su expresión.

Así no basta, evaluar si la persona era muy autoexigente cuando la maquinaria falló y un trozo de esta le atravesó la mano. Podría en cambio soltar la pieza que sostenía en la mano y poner su cuerpo a resguardo (Perspectiva intrapersonal). Falló también el Supervisor que puso a esta persona con estas características en ese puesto (perspectiva interpersonal). Pero, ¿no falló también la organización? ¿Qué pasó con el mantenimiento preventivo en la máquina? ¿quién controla el sistema de seguridad e higiene en el trabajo? ¿cómo están organizados los turnos y las funciones en esa unidad productiva? ¿cuántas horas llevaba ese trabajador sin descanso según el cronograma de trabajo?

### ¿Hay una confluencia posible entre el Análisis Institucional, Organizacional y de Grupos?

Voy a comentar brevemente mi recorrido: originalmente interesado en la Psicología con orientación Institucional y Laboral concreté mi Licenciatura en la UBA. Pero, La Facultad no me había preparado suficientemente en coordinación y técnicas de grupo, así que me formé con las ideas pichonianas, que amplió mi ECRO sobre las técnicas psicodramáticas y el dispositivo de los grupos operativos. Para indagar en las formas de organización y sus consecuencias concomitantes, tras una incursión por las ciencias económicas, culminé una Licenciatura en Relaciones Industriales en la Universidad Argentina De la Empresa. La formación en Psicoanálisis, análisis compartidos y grupales me permitió comprender mejor aún la subjetividad e intersubjetividad; para volver nuevamente al campo de análisis institucional, co-fundando el Espacio Institucional y desde las Cátedras de Psicología Social y de Análisis Institucional, a mi cargo en Ciencias Sociales de la UBA.

No todo lo expuesto es narcisismo, más bien es el itinerario, alrededor de una cuestión inabarcable y por lo tanto, campo de práctica sobre el que son necesarias varias disciplinas o saberes.

Intentaré explicar algunas articulaciones puestas en juego, en algunos casos en la actividad privada con prácticas profesionales, grupos, organizaciones, instituciones; según como fueron surgiendo, más bien como recursos técnicos y pendiente aún de una fundamentación acabada.

Veamos algunos ejemplos

#### Caso 1:

Un grupo de psicólogos (que se ocupaba del tratamiento de pacientes adictos ambulatorios) solicita una 'supervisión institucional', al equipo consultor de la institución a la que yo pertenecía.

¿A qué se referiría 'supervisión' 'institucional'?

'Supervisión': ¿significaría 'consulta'? y entonces ¿supondría que:

1: un profesional querría consultar sobre su función (lugar o tarea) en el conjunto institucional, su eficacia y su satisfacción en ella? ¿buscaría despejar este campo y encontrar estrategias para un mejor posicionamiento?

2: un grupo buscaría un re-diseño organizacional (re-lanzamiento, descentralización o disolución institucional)? o 'supervisión' significaría revisión y control y por lo tanto nos encontraríamos con:

3: un grupo que buscara contratar un servicio externo para asignarle una función institucional, por ejemplo: calidad de servicio?. Tal como se contrataría una Auditoría o una Sindicatura, es decir un servicio de control externo (al consultante).

4: un grupo que querría un experto externo para supervisar institucionalmente (oficialmente) determinados proyectos?. Ejemplos: Proceso de aseguramiento de la calidad, sinceramiento financiero, etc. En nuestro caso, como es usual en la clínica con pacientes, una supervisión o análisis de control, con un especialista en tratamientos con pacientes adictos ambulatorios (precisamente nuestra especificidad no era esa sino: organizaciones y grupos).

Nótese que 'institucional' va cambiando de sentido, desde

- el análisis de una o varias funciones en una organización (1 y 2) a
- tarea profesional a realizar dentro de otra organización (3 y 4).

Como ejemplo: los 'consultorios externos de una institución suelen significar por igual a los Consultorios en la institución (externos se refiere a que los pacientes no está internados) como a consultorios descentralizados (fuera de la institución central). Vemos así lo amplio de las consultas institucionales y lo difícil de circunscribir un campo de práctica de un modo que no sea meramente académico. Sin embargo, solo nuestra hipótesis 2 sería estrictamente una consulta institucional y, en un sentido muy abarcativo, también la 1.

#### Importancia Del Primer Contacto: Perfilando el dispositivo

Continuando con nuestro caso citado, decidimos contestar para concretar una primera entrevista. En esta comunicación pudimos saber que:

a: uno de los integrantes concurría a la institución a la que pertenecía nuestro equipo consultor, y participaba de la vida política de la misma. Por lo tanto, compartía la confianza que había en los profesionales del equipo (que se sabía, habíamos sido seleccionados por nuestros antecedentes).

b: eran un pequeño grupo, de reciente formación. Esto facilitaba poder verlos a todos juntos, en vez de pensar otro dispositivo específico.

c: tenían un encuentro periódico semanal. Lo que permitiría concurrir en ese momento sin complicar la citación de un horario alternativo seguramente complicado de encontrar. También daba cuenta de ciertas características comunicacionales del grupo.

d: la 'supervisión ' la habían acordado grupalmente (al menos así nos informaban) en cuyo defecto habría que haber evaluado la posibilidad de la consulta según la relevancia y características de los subgrupos, ya al momento de decidir el primer encuentro.

e: la idea que tenían era más bien consultar sobre el eje grupo-organización que sobre las complejidades de algún tratamiento difícil.

Todavía la demanda no era clara, pero decidimos avanzar a una primera entrevista, precisamente, entiendo que comenzarla ya era parte de la consulta en sí. Quizá sólo habría un encuentro, si se derivaba a la supervisión de un caso difícil. No obstante: ¿se podría pensar que en una metalurgia el producto falla en la calidad o ¿ qué ocurre en la organización que no logra su objetivo?; podemos pensar que un niño fracasa en la escuela ¿ o es la escuela o el sistema educativo que fracasa en este niño?. Este cambio de perspectiva es justamente la lectura 'institucional' y de conjunto de que aquí se trata.

¿Tendrían nuestros consultantes un caso difícil o sería inadecuado el dispositivo organizacional de tratamiento para ese paciente?. No nos hubiéramos privado de plantear nuestras perspectivas, pero coincidentemente, hubiéramos derivado la consulta a un supervisor en tratamientos de adicciones.

### Nuestra Intervención

La primera entrevista nos sorprendió con el enunciado: "hace un año que no tenemos pacientes" (o sea casi desde el comienzo del grupo) y así se situó de a poco la consulta sobre el proceso de institucionalización grupal. En realidad no había casi formas de organización operantes, o eran muy informales.

Nuestra intervención consistió en una serie de encuentros cada vez mas espaciados con el grupo, en los que se fueron develando algunos obstáculos que subyacían desde el origen mismo por las diferentes expectativas fundacionales y por desconocimiento (propio de su formación en adicciones) respecto a organización y venta de servicios<sup>2</sup>.

Históricamente el grupo se había separado de una gran organización, con un estilo de conducción, al parecer, francamente personalista y autoritario (aquellos años de la Argentina...). El advenimiento de la democracia los había animado a separarse de aquella y probar su capacidad en la actividad privada. No tenían un nombre definido como institución de servicios, sólo una referencia a la característica que los había reunido en aquella de origen y que no los identificaba laboralmente. La dificultad de ejercitar la coordinación y la conducción había resultado del temor al personalismo y al autoritarismo y toda forma de organización era boicoteada por omisión, desde allí.

En el curso de los encuentros, repentinamente un integrante desempolvó un acta de constitución societaria con un reglamento de funcionamiento y cargos elegibles de conducción. Este hecho, en la medida que fue reconocido por el resto, marcó un hito. Algunos reforzaron su vínculo social y dieron nuevo impulso al proyecto; otros, abandonaron definitivamente. Comenzaron a recuperar y escribir la experiencia en los tratamientos realizados y a presentarse en congresos y eventos científicos. Sólo con las primeras tarjetas personales contactaron pacientes. Contrataron publicidad y una promotora que hiciera conocer sus servicios y la ventaja del tratamiento ambulatorio.

La intervención desde una perspectiva institucional, desmitificó la fraternidad "todos somos iguales", que no se compadecía con realidades diversas: algunos tenían años de experiencia y otros estaban por graduarse; algunos eran avales profesionales, otros aportaban la sede societaria, y por último había quienes disponían del tiempo necesario para las visitas de promoción. Todas eran diferencias muy complementarias en tanto fuesen reconocidas y no negadas las consecuentes relaciones de poder que generaban.

### Caso 2:

Asesor en Procesos de aseguramiento de la calidad en la industria de autopartes. El profesional era el típico caso definido como Hipótesis 4 en el ejemplo anterior. Se trataba de un experto que asesoraba a varias

---

<sup>2</sup> He hallado también en otros casos, de grupos endogámicos y organizaciones de pares, cierta tendencia de sus miembros a asumir funciones ejecutivas u organizacionales para las que no están capacitados, con la consiguiente frustración del funcionario e ineficacia de la gestión resultante.

empresas, algunas grandes, algunas en el interior del país. Consulta sorprendido de que los propios dueños o ejecutivos que lo contratan dificultan y postergan la implementación del sistema de aseguramiento de la calidad que solicitaron con urgencia. Temía por su prestigio y quería deslindar su responsabilidad.

Las consultas solían ser en mi estudio y tener cierta regularidad, a lo largo de casi dos años. Era el principio de su actividad independiente como Consultor.

Todo empresario, o microempresario que intenta sobrevivir en el mundo comercial de la actualidad, ha venido preocupándose por la calidad. La calidad no es una especialidad, ni un término de moda; es una idea, un modo de conducir la organización, una cultura organizacional, un sistema de técnicas para el crecimiento de la empresa, a través de la satisfacción al cliente.

¿Cuáles eran las razones por las que no se alcanzaban los objetivos en la aplicación de las técnicas? ¿Qué fallaba? ¿Por qué los planes y las recetas no eran suficientes? ¿Qué podía hacer el Asesor para lograr ese éxito?

Uno de los principales problemas que se enfrentaba era que lo contrataban para cumplir con las normas que exigían las grandes terminales automotrices, pero no había un verdadero convencimiento de la filosofía que un sistema de aseguramiento de la calidad supone.

### Características organizacionales e interpersonales de la empresa

Otro factor clave era la característica familiar (o multifamiliar) de las empresas que se comprometía a la introducción de cambios. Uno de sus clientes era una metalurgia radicada a varios cientos de km. de su casa matriz, en un pueblo muy pequeño que vivía prácticamente de esa industria. El Jefe de Planta era un Técnico, muy mayor, (su trabajo de toda la vida, no le iban a decir ahora como fundir, si la pólvora hacía mucho tiempo que estaba descubierta). Era muy respetado por su jerarquía. Su hijo idóneo en fundición, era el capataz y existía la promesa implícita de que lo sucedería al mando de la fábrica.

El Asesor debía introducir una cantidad de reformas destinadas a analizar la calidad del producto y de las materias primas, medir con precisión la temperatura del horno, etc. Para ello debía crearse un laboratorio y equiparse adecuadamente. Con bastante tacto, se había propuesto capacitar al Jefe (y no desplazarlo, lo cual además resultaría difícil por la re-localización de un reemplazo y por que el capataz, hijo del Jefe era también vecino de los operarios en esa pequeña comunidad). Los cursos en su mayoría se dictaban en Capital y ese señor mayor no tenía la disposición de viajar ni aprender. Así surgió la idea de un Ingeniero que viajara algunos días al laboratorio. Por otro lado se miraba con sospecha, cualquier cuña que pusiera en peligro la fuente de trabajo, lo que tenía a toda la población abroquelada.

En la consulta, fuimos elaborando una estrategia que invirtió los términos de la propuesta. Se consolidó la posición del hijo como Capataz, al mismo tiempo que se lo capacitaba (en un plan menos exigente y a más largo plazo) mientras se consiguió contratar un Ingeniero que aceptase mudarse allí y hacerse cargo de la Dirección de la Planta, desde una nueva oficina-laboratorio. El Jefe quedó en cambio con el mismo puesto y despacho pero a cargo de un asesoramiento honorario.

Otros casos, eran las típicas situaciones en que el número 1 dice que da el apoyo total al cambio, pero no lo protagoniza. Por lo tanto nadie lleva adelante reformas que no pidió y que le complican el trabajo que conocen.

### Caso 3:

Plantel docente de una Escuela de Recuperación. Se comunicó la Directora porque "tenemos problemas con los docentes: faltan, algunos son "muy irresponsables", otros por enfermedad o toman licencia... ser

comprensiva no dio resultado, "bajar línea" tampoco... Acordamos un primer encuentro con los que estuvieran interesados. Sólo la acompañó la Psicóloga. Allí nos informamos que habían habido varias reuniones en contra-turno y que por último aunque mayoritariamente, se había decidido la consulta institucional.

La ausencia de mas miembros del plantel se debía a las dificultades de concurrir y reunirse todos juntos, porque tenían otros trabajos. A las reuniones vendrían rotativamente, no obstante, se harían cargo entre todos de los honorarios.

### Comentemos El Caso Citado

¿Qué hacía huir a los docentes de la Escuela, la irresponsabilidad? la enfermedad? En el segundo encuentro nos reunimos con el plantel tan completo como fue posible: Directora, Psicóloga, Asistente Social, Psicopedagoga, Docentes, Docentes Especiales, Porteras....

Al principio sólo nos explicaron sus diferencias personales, se acusó a quienes llegaban siempre tarde, a quienes se borraban de cuidar a los chicos en el recreo, se quejaban de no

tener con quién contar cuando hay problemas de conducta, o quién se ocuparía de bancar a la madre de... o citar a los padres...

¿Qué estaría pasando respecto de la tarea? ¿Estaría desplazado el eje de la tarea o todo esto estaría determinado por la misma? Se trataba de una Escuela de Recuperación: ¿De qué habrían de ser recuperados esos chicos?

- 'Básicamente de "retraso social". Hay por supuesto casos especiales'.
- 'Cómo recuperarlos aisladamente, del ambiente familiar de atraso en el que están inmersos, con padres desocupados o subocupados, donde los chicos pasan el resto del tiempo extra escolar en la calle?'
- 'Puede la Trabajadora Social dedicarse a los problemas de los chicos sin ocuparse también de la salida laboral de los padres?'

En la medida que se fueron develando las prácticas predominantes, los intercambios desplegados en el espacio y el tiempo institucional y los discursos propios de ese plantel, se fueron construyendo las hipótesis que daban cuenta de las producciones fantasmáticas, fantasías, mitos, escenas temidas estereotipos, identificaciones...

Pensamos juntos a través de un año de reuniones mensuales: uno de los imaginarios<sup>3</sup> contruidos, se trataba ni más ni menos que: de una cruzada de rehabilitación social de un sector de la comunidad; donde la tarea de recuperación psicopedagógica se deslizaba a la social y de los niños a la compensación de una política social centrífuga que dejaba cada vez más personas al margen de una subsistencia digna; la tarea así planteada era abrumadora. Situación compleja y polémica pero imposible de resolver desde una decisión personal, inclusive desde el "sacerdocio" del magisterio - "Si la Escuela es un segundo Hogar y las maestras una segunda madre..." (el sacerdocio era ya un martirio).

---

<sup>3</sup> Cornelius Castoriadis define los imaginarios sociales como: esquemas organizadores que son condición de representabilidad de todo lo que una sociedad pueda darse. La imaginación, crea, inventa cosas y relaciones que no tienen origen en lo percibido o bien atribuye nuevas significaciones a símbolos ya existentes.

Las propuestas omnipotentes resultan usualmente en impotencia, sufrimiento, decepción o enfermedad. Nos enteramos allí que una de las colegas estaba con licencia psiquiátrica desde que tuvo un "brote" en un recreo; entre otros casos, igualmente dramáticos.

Paulatinamente se pudo pasar de la sensación de impotencia absoluta, a "recuperar" los logros y avances de numerosos chicos "recuperados" para la Escuela Común, incluso cómo la Escuela había logrado ser un referente de reunión e inclusión social para estos padres, con sus hijos y entre sí. Poner en palabras algunos de los "supuestos", saberes e ideales de la ideología dominante, las alianzas, y mensurar la tarea ciclópea que se estaba llevando a cabo, permitió tener más conciencia del grado de exigencia y la exagerada persecución a algunos compañeros.

A lo largo de ese año como consecuencia del trabajo de esclarecimiento y elaboración se pudo recrear un clima de confianza y solidaridad para fijar prioridades y alcances de la tarea para cada nuevo momento, dosificando y racionalizando los recursos y la energía. La redefinición, subsistencia y nuevos proyectos de procesos institucionales son a menudo encarados sólo bajo la ansiedad del acatamiento a la premura económica o política.

Dada la situación nacional e internacional, el vertiginoso giro de las economías, el increíble avance tecnológico, la atomización social y la falta de un nuevo paradigma que dé esperanza, hay una gran necesidad, aunque aún no una definida demanda, de ayuda para los procesos institucionales en que nos vemos envueltos.

¿Cómo nos estamos preparando para comprender, intervenir, asesorar, o simplemente acompañar aquella necesidad en la tarea cotidiana de Ingenieros, Contadores, Administradores?

Es cierto que los recursos humanos hoy, más que en cualquier otro tiempo, se desactualizan respecto de códigos y necesidades puntuales, que varían vertiginosamente por momentos. Socializar las reflexiones y cuestionamientos sobre la tarea, en consultas y supervisiones institucionales o encuentros (como este) complementan el proceso para que la casuística devenga en experiencia y se capitalice.

*Mayo de 1996*

*Lic. Juan José Ferrarós*

[ferraros@gmail.com](mailto:ferraros@gmail.com) [www.ferraros.com.ar](http://www.ferraros.com.ar)  
[www.catedras.sociales.uba.ar/ferraros](http://www.catedras.sociales.uba.ar/ferraros)

---

\* Lic. Juan José Ferrarós

Consultor y facilitador de procesos de desarrollo personal y coaching de profesionales, conductores y coordinadores de grupos. Facilitador en formación y entrenamiento de equipos de trabajo. Consultor y facilitador de procesos de cambio cultural en las organizaciones, Calidad de servicio y la Atención al cliente; Cultura del cuidado e Inducción de la conducta segura y Prevención del estrés (disfunción por estrés) y burn out

Licenciado en Relaciones Industriales, en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE); Licenciado en Psicología, en la Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA); Psicoanalista (Escuela Argentina de Psicoterapia para Graduados); Operador en Psicología Social (Título terciario) y Coordinador de Grupos Operativos y Técnicas Psicodramáticas.

Investigador Categoría III, Ciencia y Técnica de la Universidad de Buenos Aires, Director de numerosas investigaciones sobre prácticas profesionales. Autor de capítulos de libros, artículos y publicaciones sobre comunicación, equipos de trabajo. Compilador y coautor del libro "Práctica profesional: satisfacción y malestar en el trabajo" (2010).