

**Metodologías Contemporáneas para Concientizar y Actuar sobre la Dinámica  
Inconsciente en Organizaciones:  
Exploración del diseño, facilitación de capacidades, paradigma del consultor y  
valor último**

Rose Redding Mersky

(Traducción de la versión original en inglés a ser publicada en 'Organisational and Social  
Dynamics' en la Primavera de 2012)

**RESUMEN:** Análisis del Rol Organizacional, Matriz de Sueños Sociales, Matriz de Foto Social y Dibujo de Sueños Sociales son cuatro ejemplos de un número creciente de metodologías que están siendo desarrolladas y utilizadas internacionalmente. Si bien su uso toma diferentes formas y es realizado en diferentes contextos, todas comparten la intención de obtener acceso al pensamiento inconsciente de un grupo, ya sea en relación a un tema identificado previamente o a un problema o asunto organizacional o social determinado. Este cuerpo de metodologías hace uso de un 3<sup>er</sup> objeto creado por los participantes, tal como un dibujo, un sueño, o una foto.

En el presente artículo, presento tres marcos conceptuales:

1. Una forma de pensar de largo alcance sobre el diseño de estas metodologías y el rol de quienes las presentan ("convocantes" – 'anfitriones') o dirigen. Mi interrogante principal es: ¿Cuáles son los elementos de diseño y capacidades de facilitación necesarias y apropiadas para metodologías que buscan descubrir y dar sentido a los procesos inconscientes que tienen lugar en las organizaciones?
2. Un argumento teórico del valor fundamental que estas metodologías tienen para las organizaciones.
3. Se sugiere un nuevo paradigma para el rol del consultor al introducir estas metodologías en las organizaciones.

A objeto de familiarizar al lector que aún no ha experimentado ninguna de estas metodologías, en primer lugar presentaré una breve descripción de cuatro de ellas, con un ejemplo de su uso en un sistema. Luego seguirá una explicación de los fundamentos teóricos de mis sugerencias

para su facilitación y estructura, lo que se aclarará mediante una serie de gráficos. Concluiré describiendo cómo, en mi opinión, estas metodologías pueden ayudar a las organizaciones.

**PALABRAS CLAVE:** inconsciente asociativo, Análisis del Rol Organizacional, Matriz de Sueños Sociales, Matriz de Foto Social, Dibujo de Sueños Sociales, conocimiento-no- pensado, Bion, pensar, consultoría organizacional, contención, asociación libre, amplificación

“Cuando el conocimiento-no-pensado es concientizado en una organización siempre implica un cambio en su vida y trabajo porque ya no puede ser negado. Es lo que todos saben, pero nunca han pensado y expresado.”  
(Lawrence 2010: 4)

“...de modo que los pensamientos deben ser trabajados para que estén disponibles para convertirlos en acción.”

(Bion 1988: 184)

## **INTRODUCCIÓN**

Análisis del Rol Organizacional, Matriz de Sueños Sociales, Matriz de Foto Social y Dibujo de Sueños Sociales son cuatro ejemplos de un número creciente de metodologías que están siendo desarrolladas y usadas a nivel internacional. Si bien su uso toma diferentes formas y se lleva a cabo en diferentes contextos, todas comparten la intención de lograr acceso al pensamiento inconsciente de un grupo, ya sea en relación a un tema identificado previamente o a un problema o asunto organizacional o social determinado. Este cuerpo de metodologías hace uso de un 3<sup>er</sup> objeto creado por los participantes, tal como un dibujo, un sueño, o una foto. En el presente artículo, presento tres marcos conceptuales:

1. Una forma de pensar de largo alcance sobre el diseño de estas metodologías y el rol de quienes las presentan (“host” – ‘anfitrión’) o dirigen. Mi interrogante principal es: ¿Cuáles son los elementos de diseño y capacidades de facilitación necesarias y apropiadas para metodologías que buscan descubrir y dar sentido a los procesos inconscientes existentes en las organizaciones?
2. Un argumento teórico del valor fundamental que estas metodologías tienen para las organizaciones.
3. Se sugiere un nuevo paradigma para el rol del consultor en su introducción de estas metodologías en las organizaciones.

Este artículo tiene dos puntos de partida. Al desarrollar mi propia metodología de Dibujo de Sueños Sociales, me di cuenta de lo importante que es para un participante el acto de presentar ante un grupo algo generado en su propio inconsciente, como sería el dibujo de un sueño. ¿Qué hace que un

participante asuma el riesgo de exponer su “producto” (a falta de una palabra mejor) inconsciente ante un grupo? ¿Cuáles son los elementos de diseño que harían que este acto fuera más fácil? ¿Cuál sería la naturaleza de la frontera entre lo que es de dominio privado y de dominio público?

El segundo catalizador principal de este trabajo se originó a partir de mis diversas experiencias en hosting (‘actuar de anfitrión’) de estas metodologías y otras similares. Cada vez que se lleva a cabo un taller, es necesario reflexionar y abordar factores técnicos tales como cuál es el tipo de tema más productivo, cuál es la mejor forma de llevar un registro, y los roles de los convocantes. Cada experiencia ha profundizado mi pensamiento respecto de cómo se pueden estructurar y facilitar. A consecuencia de esto, empecé naturalmente a pensar en términos más amplios sobre lo que puede ser teorizado sobre este conjunto general de metodologías.

A objeto de familiarizar al lector que aún no ha experimentado ninguna de estas metodologías, en primer lugar presentaré una breve descripción de cuatro de ellas, con un ejemplo de su uso en un sistema. Luego seguirá una explicación de los fundamentos teóricos de mis sugerencias para su facilitación y estructura, lo que se aclarará mediante una serie de gráficos. Concluiré describiendo cómo, en mi opinión, estas metodologías pueden ayudar a las organizaciones.

### **METODOLOGÍAS DESCRITAS**

Estas metodologías han evolucionado, durante el transcurso de cierto tiempo, en concordancia unas y otras. Existe un conjunto general de elementos que todas estas metodologías comparten, siendo los más notables los componentes de asociación libre y reflexión. Todos ellos utilizan lo que llamo 3<sup>eros</sup> objetos (vale decir, dibujos, sueños, fotos) que los participantes incorporan al evento o los crean al inicio del evento.

Se podría decir que la premisa central de estas metodologías es que existen procesos inconscientes que están ocurriendo en las organizaciones que, por un lado, tienen una gran influencia sobre la operación y eficacia de la organización, y – por otro lado – quienes ejercen los roles organizacionales no son conscientes de ellos. Estos procesos pueden incluir eventos históricos o de la fundación de la organización, cambios en el mercado externo que la tornan ineficaz, falta de claridad respecto de la autoridad (¿quién toma realmente las decisiones?) y su delegación, y tensiones no resueltas en torno a la sucesión o fusión.

También se puede decir que grupos de profesionales de diferentes organizaciones tienen problemas colectivos de falta-de-consciencia/percepción en sus vidas profesionales. Estos problemas incluyen, por ejemplo, tensiones entre estudiantes que se preparan para un doctorado y sus examinadores, experiencias de alienación entre alumnos universitarios, y transiciones profesionales difíciles en prácticas de consultoría independiente.

En ambos casos – organizaciones y grupos profesionales – se están utilizando estas metodologías.

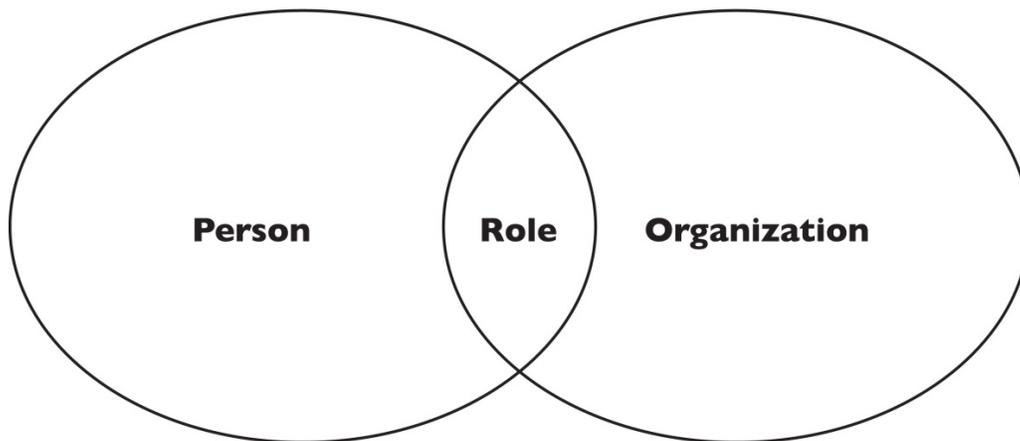
En la actualidad existen al menos siete metodologías que serían apropiadas para ser incluidas en este estudio. A saber: Análisis del Rol Organizacional (Newton, Long & Sievers 2006; Sievers & Beumer 2006), Matriz de Sueños Sociales (Lawrence 1991, 1998a/b, 2000, 2001, 2003, 2005), Matriz de Foto Social (Sievers 2007, 2008, 2009), Observación Organizacional (Hinshelwood & Skogstad 2000), Biografía de Rol (Long 2006), Constelaciones Organizacionales (Hellinger 1998; Weber 2000) y mi propio Dibujo de Sueños Sociales (Mersky 2008) en desarrollo.

Para efectos de este trabajo, me centraré especialmente en: Análisis del Rol Organizacional (ARO), Matriz de Sueños Sociales (SD), Matriz de Foto Social (SPM) y Dibujo de Sueños Sociales (SDD).

**El Análisis del Rol Organizacional (ARO)** podría considerarse como la primera de estas metodologías. Originalmente, fue desarrollada por Irwin Borwick (2006) en la década de los 1970 en el curso de su trabajo en Shell, y muy luego después fue articulada en un conocido artículo de Bruce Reed (1976; cf. Reed & Bazalgette 2006) y, más recientemente, en el libro “Coaching in Depth: The Organisational Role Analysis Approach” (‘Coaching en Profundidad: Enfoque del Análisis del Rol Organizacional’) (Newton, Long & Sievers 2006). Este enfoque está basado en la idea que el rol es lo que conecta al individuo con el sistema, y la forma en que uno asume un rol está influido – consciente e inconscientemente – tanto por la parte personal como por la organizacional.

Una manera de usar esta metodología consiste en pedir a cada participante que haga un dibujo, usando el siguiente esquema general:

### **Organizational Role Analysis Outline**



Esquema de Análisis del Rol Organizacional

Persona ( Rol ) Organización

Cuadro 1: Esquema de Análisis del Rol Organizacional

Luego de dibujar este esquema en una hoja grande de papel, se solicita a los participantes que dibujen las partes de su vida personal que influyen en su rol en el círculo izquierdo, y aquéllas de su vida organizacional en el círculo derecho. Se les pide que dibujen su rol en el medio. Se alienta a los participantes a que dibujen libremente e incluso a que modifiquen el esquema para que se adecúe a su representación. Se les pide que no usen palabras. El contenido de los dibujos, los colores elegidos, el

estilo e incluso la forma en que el dibujo es presentado al grupo, pasan a ser lo que llamamos “materia prima” para la experiencia del taller.

El grupo trabaja aproximadamente durante una hora en cada dibujo. Una vez que el dibujo es presentado, los miembros del grupo asocian al respecto, mientras el dibujante permanece sentado a un lado. Subsiguientemente, el dibujante regresa al grupo y presenta sus respuestas, y luego el grupo como un todo reflexiona sobre la experiencia.

El dibujo de más abajo, hecho por un profesor universitario e instructor de destrezas en los Países Bajos, es un buen ejemplo de la creatividad inherente a esta tarea.



Cuadro 2: Dibujo en un taller sobre Análisis del Rol Organizacional

Las asociaciones del grupo relativas al par de ojos que observan en el rincón superior derecho del dibujo anterior, llevaron al dibujante a darse cuenta que cuando sus cursos y capacitaciones iban bien, no recibía retroalimentación alguna. Pero cuando no era así, sus superiores eran muy críticos. Luego de mayor reflexión, se dio cuenta que ese par de ojos también representa la política estatal en cuanto a que las universidades deben diferenciarse claramente del “Hochschule” (Instituto de Capacitación), que se centra más en la capacitación en destrezas y habilidades que en investigación y lo académico. Esto lo ayudó a darse cuenta de cómo un asunto sistémico de mayor envergadura estaba afectando a sus superiores, lo que a su vez influyó en como reaccionaron ellos ante su trabajo. Aproximadamente seis meses después de este taller, decidió dejar la universidad y dedicarse a la práctica privada.

**La Matriz de Sueños Sociales (MSS)**, desarrollada por Gordon Lawrence en el Instituto Tavistock (1998a), está basada en la idea que los sueños tienen un significado social y no pertenecen solamente al individuo. Esto se diferencia del concepto psicoanalítico de que los sueños son propiedad del individuo, a ser aclarados en la díada psicoanalítica.

En esta metodología, los sueños de los participantes individuales constituyen los 3<sup>eros</sup> objetos. Se invita a los participantes a compartir sueños recientes y a hacer asociaciones libres y amplificaciones con material de sueños presentado. La asociación libre proviene del psicoanálisis y consiste en todo lo que se le viene a uno a la mente, por ejemplo, una experiencia anterior relacionada al contexto del sueño, como podría ser un accidente o un examen. A menudo las asociaciones son sueños recientes. Las amplificaciones son aquellos elementos culturales y políticos que vienen a la mente, tales como hechos de actualidad, música, literatura y cine. Por ejemplo, en la Reunión Anual de la Sociedad Internacional para el Estudios Psicoanalítico de Organizaciones realizada en Dinamarca en 2010, se dieron asociaciones relativas a una exhibición reciente en el Museo Tate en Londres.

Lawrence denomina Matriz al ‘contenedor’ en el cual estos sueños son compartidos y asociados. En lugar de fomentar un proceso de grupo, que tiende hacia la obtención de un consenso y a la toma de decisiones, Lawrence organiza el espacio de tal modo que los participantes no hagan contacto directo entre ellos con la mirada, lo que supuestamente facilita que estén más dispuestos a hacer asociaciones inconscientes. El facilitador de la MSS es denominado el convocante.

A continuación de la Matriz, generalmente en otra sala o ubicación, los participantes reflexionan sobre la experiencia.

En 2010, durante una Matriz de Sueños Sociales en una conferencia a la cual asistió una gran cantidad de estudiantes de cursos conducentes al doctorado (PhD), sus supervisores y sus examinadores, uno de dichos postulantes al grado de doctorado compartió el siguiente fragmento de un sueño:

Anoche tuve un sueño. Estaba frente a comité de tesis – yo todavía no la he hecho – y ellos decían: usted ha sido tan buen alumno y ha hecho todo lo que le hemos dicho que haga, y dijeron que me permitían tener este sueño y me daban el doctorado.. y luego el sueño terminó...

Posteriormente, reflexionando sobre este sueño, el grupo se hizo muy consciente de la poderosa dinámica existente en la conferencia entre los estudiantes actuales y sus examinadores. Esto se hizo evidente tanto en los eventos formales como en los intercambios informales. La persona que soñó se dio cuenta que estaba muy preocupada por la sensación de que, al adecuarse a sus consultores, de alguna manera se estaba traicionando a sí misma. El tema de servicio y traición en el proceso doctoral se convirtió en un insight central en el grupo.

La noción de que fotografías de la organización a la cual uno pertenece pueden servir de material para asociación libre y amplificación fue concebida por Burkard Sievers (2007) durante el desarrollo de la **Matriz de Foto Social (MFS)**, y comenzó en 2004. En ella, se invita a los participantes a tomar fotos de sus propias organizaciones o que digan relación con un tema identificado previamente, tal como espacios transicionales, liderazgo de las mujeres o inmigración. Dichas fotos fueron subsiguientemente ingresadas a un archivo de un laptop en forma anónima, de modo que no había identificación de los fotógrafos. Luego, los participantes (incluyendo los convocantes) presentan asociaciones y amplificaciones relativas a las fotos, no al fotógrafo. La Matriz tiene una duración aproximada de una hora, durante la cual se muestran aproximadamente entre seis y ocho fotos.

Luego de un breve descanso, sigue una sesión de reflexión, generalmente en un grupo más reducido. Su tarea es reflexionar sobre la experiencia de la Matriz y pensar sobre el tema, en base al trabajo hecho ahí.

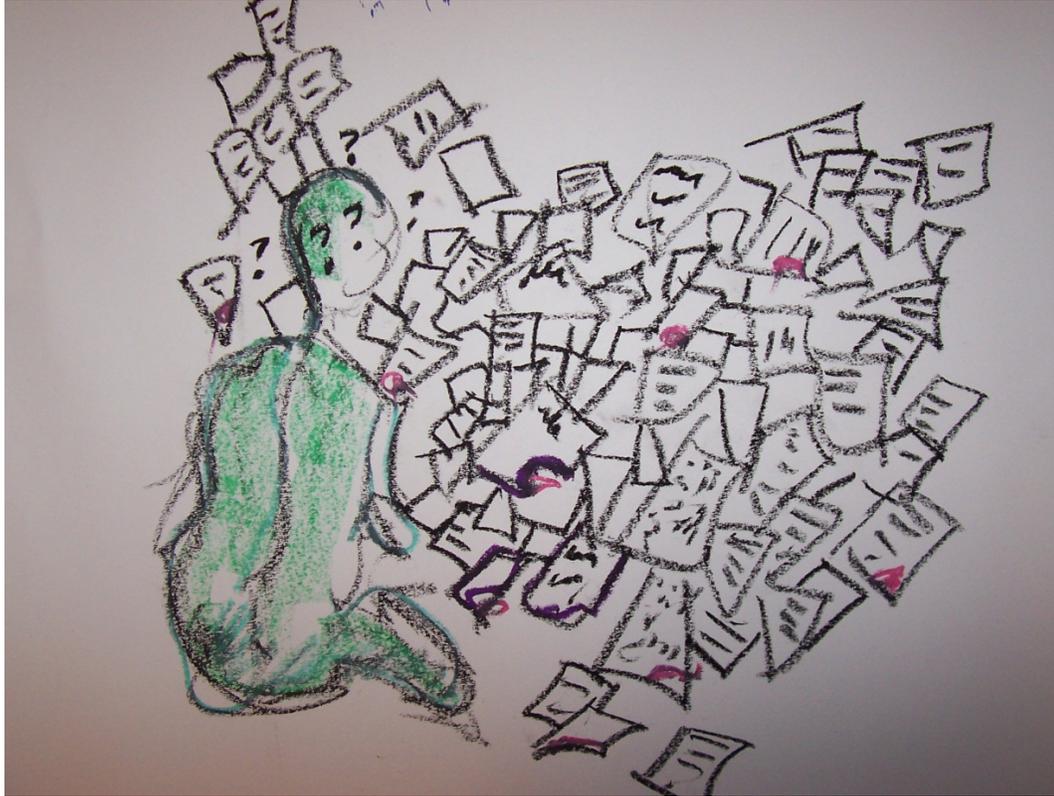
Sievers fue pionero en el uso de esta metodología al aplicarla a sus estudiantes en la Bergische Universität en Wuppertal, Alemania. La foto presentada a continuación es bastante típica de las que tomaron sus alumnos, vale decir, impersonal, arquitectónica, fría:



Cuadro 3: Foto para la Matriz de Foto Social de la Universidad

Durante las sesiones de reflexión, los estudiantes se dieron cuenta que habían tomado muy pocas fotos de personas y ninguna de profesores o de miembros del personal profesional. Esto condujo a la asociación que *“no hay relacionamiento entre alumnos y profesores”*. Empezaron a reconocer su parte en el ciclo de desdén existente entre ellos y los miembros de la facultad. En su opinión, debido a que los profesores no parecían estar tomando en serio sus responsabilidades de enseñanza, los alumnos podían libremente sentirse desdeñosos hacia ellos, contribuyendo así a la falta de relacionamiento entre ellos.

Siendo una soñadora bastante prolífica que a menudo esbozaba los sueños propios, me interesé bastante en la idea de usar el dibujos de los sueños en un ambiente organizacional. En 2003, empecé a trabajar esta idea con colegas en los Países Bajos (Mersky 2008). A este experimento le dimos el nombre de **Dibujo de Sueños Sociales (DDS)**, y trajimos dibujos de sueños para asociación y amplificación, usando el tema *“Qué arriesgo en mi trabajo”*.



Cuadro 4: Dibujo de un sueño para un Taller de Dibujo de Sueños Sociales

Este dibujo fue hecho por un consultor organizacional de 60 años de edad. La ordenación de los papeles en el dibujo tenía relación con un proceso de falta-de-consciencia o de-percepción por el cual estaba pasando, en el sentido de ir clasificando sus experiencias profesionales pasadas y tratando de decidir con qué quedarse y qué eliminar. Las asociaciones relativas al dibujo de colegas que experimentaban dilemas profesionales similares, hizo que se cristalizara en él algo que hasta el momento era abrumadoramente difícil de darse cuenta – que para poder seguir adelante profesionalmente, debía desechar elementos de su identidad profesional anterior.

## MARCO CONCEPTUAL

Una vez descritas brevemente estas cuatro metodologías, a continuación expresaré las bases teóricas de mi análisis de su estructura y facilitación. Enfoco estas metodologías usando dos perspectivas: Socio-Análisis y Teoría Socio-Técnica.

El Socio-análisis (Bain 1999), está basado en los principios y conceptos del psicoanálisis aplicado a organizaciones y a la sociedad. Todas estas metodologías apuntan a sacar a luz el pensamiento inconsciente y a involucrar a grupos u otros sistemas sociales y no a díadas. Desde mi punto de vista, los tres conceptos clave son:

1. Asociación libre. En lugar del uso tradicional psicoanalítico de la asociación libre como medio para ayudar al paciente individual a revelar conflictos inconscientes reprimidos, este

uso de la asociación libre se basa en el concepto del inconsciente asociativo de un grupo o sistema.

2. El concepto del “conocimiento no pensado” de Christopher Bollas’ (1987), definido por Lawrence (1999) como “aquello que es sabido en algún nivel, pero nunca ha sido pensado o puesto en palabras, por lo que no está disponible para ser pensado en mayor profundidad”.

3. Contención: Contener y contención son conceptos que describen la capacidad de toda entidad para guardar dentro de sí misma partes que suscitan ansiedad (Nunkevitich 1998). Estos eventos no están diseñados para proporcionar un retiro; queremos participación. Dado que todos ellos tratan con el infinito, no es posible saber qué es lo que va a surgir. Por esto, es importante que el evento (que con frecuencia incluyen experiencias que no son familiares para los participantes) sea experimentado como seguro y que sea bien contenido. Ese es el rol del convocante. Queremos que los participantes sean capaces de experimentar una regresión suficientemente profunda como para asociar, pero también queremos que se mantengan enfocados en la tarea.

La perspectiva Socio-técnica sostiene que hay un inter-relacionamiento entre los componentes sociales y técnicos de las organizaciones. Los componentes técnicos que más destaca son: rol, tarea primaria, estructura organizacional y fronteras.

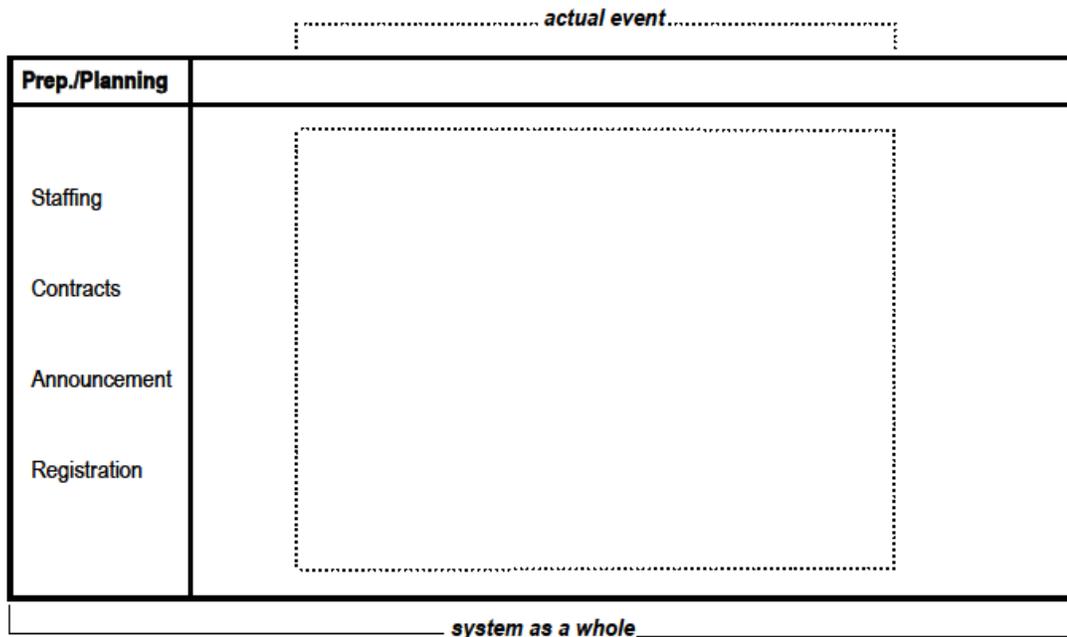
Originalmente desarrollada en el Instituto Tavistock en los 1960 (Trist & Murray 1993), ha sido adaptada para abordar asuntos tales como diseño de trabajo, enriquecimiento del oficio o tarea, y mejoramiento del proceso (Emery 1993; Trist & Bamforth 1993) y, en cierto sentido, ha caído en desgracia con los pensadores Socio-Analíticos. Los pensadores Socio-Técnicos basaron muy firmemente su visión del aspecto social de las organizaciones en el pensamiento psicoanalítico, particularmente en el de Bion y Klein. Algunos de ellos (Miller & Rice 1967) fueron más lejos y fundaron el modo de aprendizaje de las relaciones de grupo en las experiencias en grupos.

Un esquema claro de tiempo y fronteras de tarea es esencial en el montaje de estas metodologías, a objeto que los participantes tengan la vivencia de un liderazgo claro, responsable y competente. Se puede decir que hay una relación directa entre la confianza para ser capaces de experimentar una regresión en forma segura durante la Matriz y la vivencia de que el líder asume su rol de modo claro y competente.

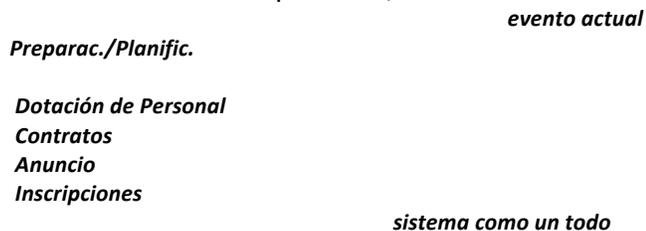
## **MODELO METODOLÓGICO**

A continuación sigue una serie de gráficos diseñados como modelos o patrones para el montaje de cualquiera de las metodologías del 3<sup>er</sup> objeto mencionadas anteriormente. Al final se presenta un gráfico resumiendo las “Tareas Clave de los Convocantes” y “Experiencia de los Participantes”.

## Step 1. Preparation/Planning



Cuadro 5: Paso 1: Preparación/Planificación



Este primer esquema, muy simple, está diseñado para ilustrar que el evento mismo (en la línea de puntos) está inserto en un contexto más amplio (el sistema como un todo). En una organización, la autoridad decide llevar a cabo un evento como éste, determina cuál es el personal que desea que asista, y emite la invitación. Una vez aceptada la invitación, se preparan los contratos. Los convocantes elaboran una descripción del taller/evento a ser publicitado por la organización que lo auspicia, la que gestiona todo lo relativo a los procesos de marketing, postulación e inscripción, cualesquiera que sean. En un momento dado, o se habrán llenado suficientes cupos como para efectuar el evento, o de lo contrario, el evento se cancelará. Una vez confirmado el evento, los convocantes a menudo envían una carta directamente a los participantes, esbozando en mayor detalle el propósito del taller y asignando la

tarea de crear algo (como el dibujo de un sueño o una foto) para llevar al evento. Este es el primer contacto directo entre ellos.

Estos eventos pueden tener lugar como sucesos individuales, o bien pueden ser ofrecidos como parte de conferencias profesionales o programas de capacitación. En ocasiones, son incorporados en conferencias de relaciones de grupo. También pueden ser parte de un diagnóstico organizacional o de una intervención, cuando se estime que pueden servir de ayuda ya sea para explorar un asunto clave que hasta ese momento había sido problemático, o para profundizar el conocimiento de la dinámica existente.

La relación entre la organización auspiciadora y los líderes del evento es crucial para su éxito (véase por ejemplo el estudio de Sher "respecto del relacionamiento de las relaciones de grupo con su organización" 2009: 152). En cierto sentido, el auspiciador necesita empoderar suficientemente a los convocantes para que éstos puedan emprender su trabajo con una buena base socio-técnica. Por otra parte, los convocantes del taller deben asumir su liderazgo incorporando adecuadamente las expectativas y necesidades de la organización auspiciadora al promover dicho evento. Como Miller & Rice (1967) lo expresan: "se requiere que el liderazgo... relacione lo que está al interior del grupo con su ambiente; es decir, el liderazgo del grupo, así como el del individuo, es función de una frontera que controla las transacciones entre el interior y el exterior" (ibid.: 20). Estas transacciones necesitan tener la cualidad de "coherencia" (ibid.: 21).

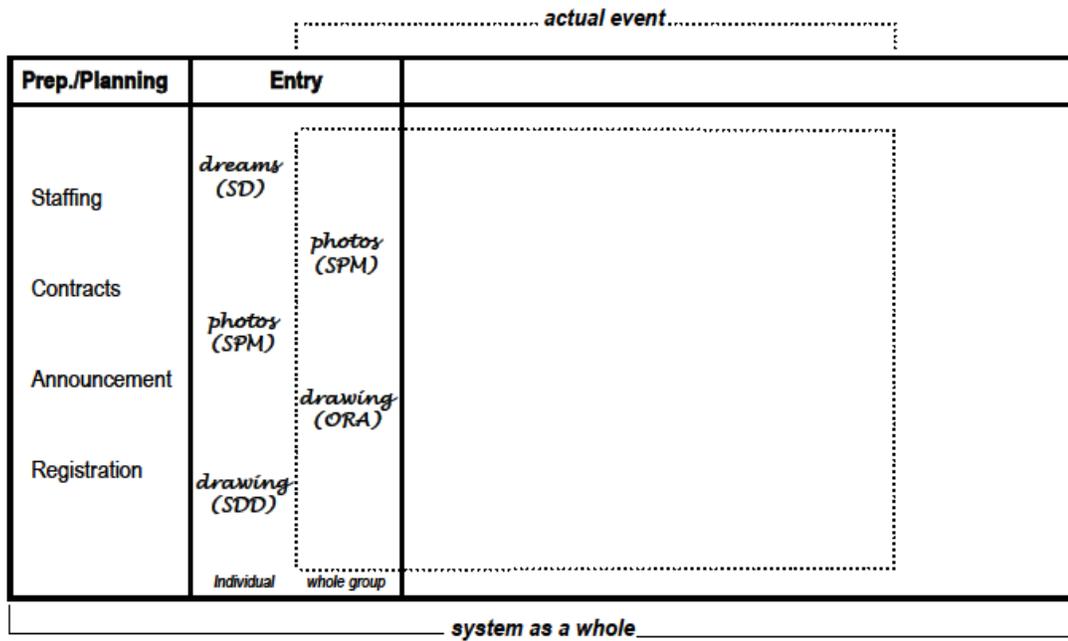
Habitualmente se forma una relación clave entre uno de los líderes y alguien perteneciente a la organización, en torno a las diversas tareas asociadas al montaje del evento. Cómo se dé esta relación es a menudo cómo se da el evento como un todo.

En el montaje de dicho evento, la contención es responsabilidad de todos. Los auspiciadores deben ser claros en sus comunicaciones y en asumir un rol que apoye tanto a los convocantes como a los participantes. Los contratos y límites de tiempo, etc., son todos elementos que deben quedar muy claros.

Salvo por el Análisis de Roles (que se centra en la situación de rol particular del presentador) estas metodologías habitualmente tienen temas. Cuando tales eventos se realizan conjuntamente con conferencias o como parte de una propuesta de perfeccionamiento profesional, el tema puede estar relacionado con el tópico general de la conferencia. Por ejemplo, para una Matriz de Foto Social de dos días durante la Reunión Anual de ISPSO 2010 realizada en Dinamarca, cuyo tema era "El Ángel del Pasado; Los Fantasmas del Futuro", elegimos como tema "Donde se Reúnen Ángeles y Fantasmas". Uno de los valores importantes del tema es la contención que brinda, la que ayuda al sistema y a los participantes a contener la ansiedad relacionada a la experiencia regresiva en la Matriz. Además, el tema proporciona un foco para el aprendizaje y discusión en la sesión de reflexión.

Uno puede suponer que cuando un evento así es realizado como parte de un diagnóstico o intervención organizacional, este tipo de metodología era desconocida hasta ese momento. Por ende, la decisión de arriesgarse a montar dicho evento estaría basada en gran medida en la relación existente entre el consultor y la organización cliente. Al final del artículo elaboraré más sobre esto.

## Step 2. Entry



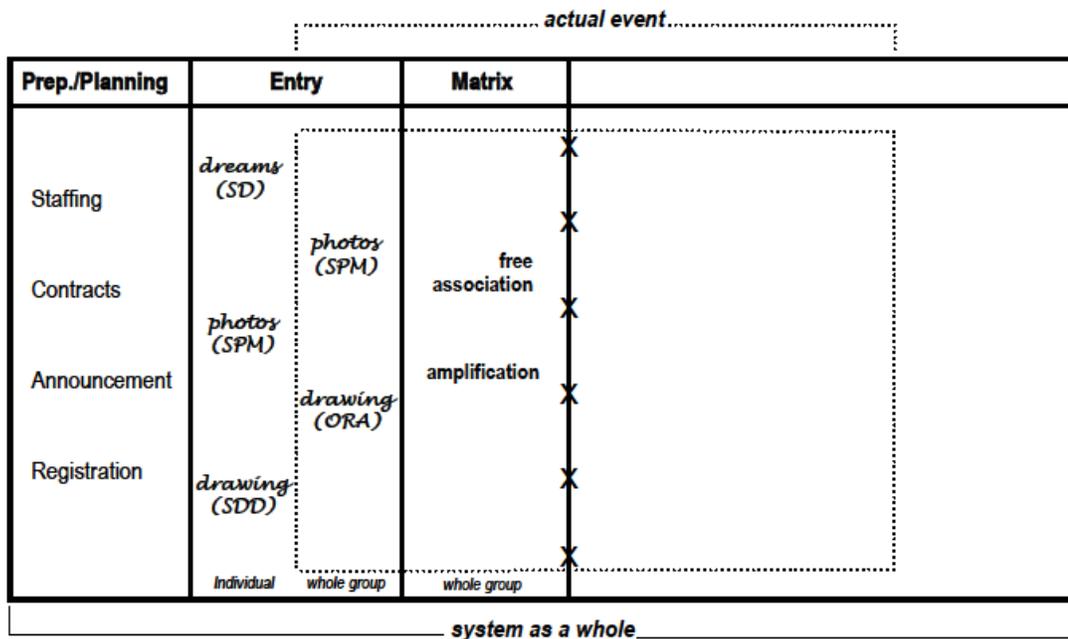
Cuadro 6: Paso 2: Ingreso



En estas metodologías, se solicita a los participantes que hagan algo creado por ellos (el 3<sup>er</sup> objeto) ya sea antes del evento (por ejemplo, un sueño) para traer al evento, que será usado como la materia prima para el trabajo, o al comenzar el evento (por ejemplo, dibujo de de un análisis de rol), después de la bienvenida y las introducciones. En cualquiera de los dos casos, la forma en que se determina y vivencia la frontera entre la creación de estos elementos, es de extrema importancia.

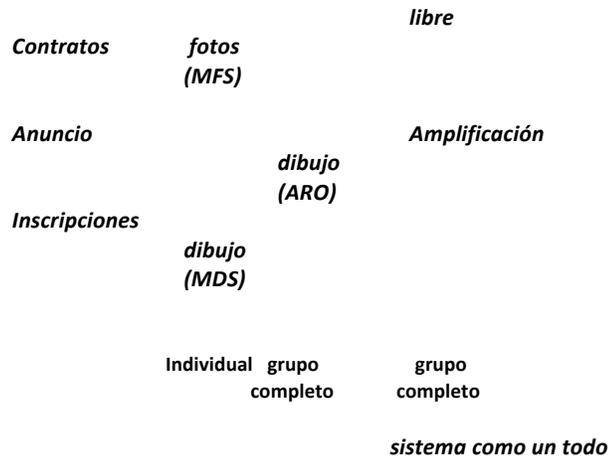
Una vez que alguien se ha inscrito para el programa/taller y se le solicita que tome una fotografía o dibuje un sueño, él o ella ya ha cruzado psicológicamente la frontera de ingreso al evento. Se podría decir, por lo tanto, que la frontera entre el pre-taller y el taller de hecho, es permeable.

### Step 3. Matrix



Cuadro 7: Paso 3: Matriz





Para la Matriz de Sueños Sociales y la Matriz de Foto Social, este paso involucra asociación libres y ampliaciones relacionadas con los sueños o fotografías e incluye a todo el grupo en conjunto. Generalmente tiene una duración de una hora.

Para el Análisis del Rol Organizacional y Dibujo de Sueños Sociales, los dibujos son puestos sobre una mesa con otros desplegados alrededor de la mesa en grupo más pequeños.

En ambos casos, en la parte de la matriz/asociativa del programa, uno no se centra en el tema identificado.

## Step 4. Reflection

| ..... actual event .....      |                      |                  |             |                   |                 |
|-------------------------------|----------------------|------------------|-------------|-------------------|-----------------|
| Prep./Planning                | Entry                | Matrix           | Reflection  |                   |                 |
| Staffing                      | <i>dreams (SD)</i>   |                  | X           | application       |                 |
| Contracts                     | <i>photos (SPM)</i>  | free association | X           |                   | your experience |
| Announcement                  | <i>photos (SPM)</i>  | amplification    | X           | thoughts on theme |                 |
| Registration                  | <i>drawing (SDD)</i> |                  | X           | examples          |                 |
|                               | <i>drawing (ORA)</i> |                  | X           |                   | what enacted?   |
|                               | Individual           | whole group      | whole group | small group       | pairs           |
| ————— system as a whole ————— |                      |                  |             |                   |                 |

Cuadro 8: Paso 4: Reflexión

| <i>evento actual</i>     |                     |                         |                                   |                                  |       |
|--------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-------|
| <i>Prepar./Planific.</i> | <i>Ingreso</i>      | <i>Matriz</i>           | <i>Reflexión</i>                  |                                  |       |
| <i>Dotación</i>          | <i>Sueños (MSS)</i> |                         | <i>su</i>                         | <i>a</i>                         |       |
|                          | <i>fotos (MFS)</i>  | <i>Asociación libre</i> | <i>experiencia</i>                | <i>l</i>                         |       |
| <i>Contratos</i>         | <i>fotos (MFS)</i>  |                         | <i>pensamientos sobre el tema</i> | <i>a</i><br><i>c</i><br><i>i</i> |       |
| <i>Anuncio</i>           | <i>dibujo (ARO)</i> | <i>Amplificación</i>    |                                   | <i>ó</i><br><i>n</i>             |       |
| <i>Inscripciones</i>     | <i>dibujo (MDS)</i> |                         | <i>¿qué representó?</i>           | <i>e-</i><br><i>jemplos</i>      |       |
|                          | Individual          | grupo completo          | grupo completo                    | grupo pequeño                    | pares |

*sistema como un todo*

Para la Matriz de Sueños Sociales y la Matriz de Foto Social, el Grupo de Reflexión se realiza después de cada Matriz, generalmente en grupos más pequeños. A menudo tiene lugar en una sala aparte, a fin de dejar en claro que se trata de una actividad aparte con una tarea aparte. El propósito del grupo de reflexión es pensar sobre el tema o la organización, a la luz de la experiencia obtenida en la Matriz.

La Sesión de Diálogo de Reflexión sobre la Matriz de Foto Social apunta a encontrar el significado y la importancia de las fotos de la Matriz. Propusimos tres tareas: en primer lugar, solicitamos a los participantes que nos dijeran sus sentimientos inmediatos respecto de la experiencia de la Matriz. En segundo lugar, se les pidió que identificaran las fotos más significativas para ellos. En tercer lugar, les pedimos que pensarán directamente sobre el tema a la luz de la experiencia de la Matriz.

Si bien se hace un esfuerzo por no centrarse en cuestiones de dinámica de grupo, éste es el lugar donde es posible hablar sobre experiencias tales como la exclusión y la ansiedad. A menudo en este punto surgen preguntas específicas acerca de la metodología (cómo se utiliza, etc.), las que aplazamos hasta la sesión de clausura.

Con el Análisis del Rol Organizacional y Dibujo de Sueños Sociales, la sesión de reflexión dura unos 15 minutos y se lleva a cabo al final de cada sesión de una hora de duración dedicada a un dibujo individual.

En ARO, a menudo agrego un elemento adicional. Durante los últimos diez minutos exploramos nuestras propias experiencias como un grupo que trabaja en un dibujo específico, bajo el supuesto de que en nuestro trabajo hemos representado asuntos relacionados con el dibujo. Invariable y sorprendentemente, siempre descubrimos un vínculo entre la dinámica de nuestro grupo de trabajo y la organización sobre la cual estamos trabajando a través del dibujo. Esto conduce a una comprensión aún más profunda de lo que estamos explorando y una visión más enriquecedora para el presentador.

En la Matriz de Foto Social, especialmente cuando se trabaja con un grupo heterogéneo, a veces creamos un espacio para que los individuos se reúnan en pares y discutan ejemplos determinados del tema (por ejemplo, espacios de transición) en sus propias organizaciones. Creemos que el trabajo en pares a menudo alivia las exigencias de trabajo en grupo y brinda una oportunidad para relacionarse con otro participante de una manera más íntima.

En el SDD, he marcado la frontera entre la Matriz y la sesión de reflexión pidiendo a los participantes (incluyéndome) que se pongan de pie y se cambien a otro asiento. Mi intención es hacer una clara distinción entre la tarea asociativa de la Matriz y la tarea más conocida del grupo de reflexión (de ahí la línea vertical gruesa más destacada, con cruces entre ambos eventos. Este pequeño cambio también brinda alivio físico del estrés de la tarea asociativa.

## Step 5. Closure

| ..... actual event ..... |                      |                  |             |                   |   |             |
|--------------------------|----------------------|------------------|-------------|-------------------|---|-------------|
| Prep./Planning           | Entry                | Matrix           | Reflection  | Closure           |   |             |
| Staffing                 | <i>dreams (SD)</i>   |                  | X           |                   | reflections on workshop & methodology<br>questions<br>concerns<br>applications<br>learnings |             |
| Contracts                | <i>photos (SPM)</i>  | free association | X           | your experience   |   | application |
| Announcement             | <i>photos (SPM)</i>  | amplification    | X           | thoughts on theme |   | examples    |
| Registration             | <i>drawing (SDD)</i> |                  | X           | what enacted?     |   |             |
|                          | <i>drawing (ORA)</i> |                  | X           |                   |   |             |
|                          | Individual           | whole group      | whole group | small group       | pairs   | whole group |
| <b>system as a whole</b> |                      |                  |             |                   |   |             |

Cuadro 9: Paso 5: Clausura

| evento actual               |                     |                         |                                   |  |       |               |
|-----------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------------|--|-------|---------------|
| Prepar./Planific.           | Ingreso             | Matriz                  | Reflexión                         | Clausura   |       |               |
| <i>Dotación</i>             | <i>Sueños (MSS)</i> |                         |                                   | <i>a reflexiones sobre el taller y metodología</i> |       |               |
|                             | <i>fotos (MFS)</i>  | <i>Asociación libre</i> | <i>su experiencia</i>             | <i>l</i>   |       |               |
| <i>Contratos</i>            | <i>fotos (MFS)</i>  |                         | <i>pensamientos sobre el tema</i> | <i>a preguntas intereses</i>                       |       |               |
| <i>Anuncio</i>              | <i>dibujo (ARO)</i> | <i>Amplificación</i>    |                                   | <i>ó n</i>   |       |               |
| <i>Inscripciones</i>        | <i>dibujo (MDS)</i> |                         | <i>¿qué representó?</i>           | <i>e- aplicaciones aprendizajes</i>                |       |               |
|                             | Individual          | todo el grupo           | todo el grupo                     | grupo pequeño                                      | pares | todo el grupo |
| <b>sistema como un todo</b> |                     |                         |                                   |  |       |               |

La reunión plenaria de clausura es una oportunidad para que los participantes reflexionen con todo el grupo sobre su experiencia en forma global, hacer preguntas específicas sobre la metodología y solicitar a los convocantes y a los demás participantes del grupo, ejemplos acerca de cómo están usando la metodología. Esta sesión está diseñada para dar a los participantes una experiencia transicional entre el evento y el regreso a sus mundos habituales.

### Step 6. Post-Workshop

| ..... actual event.....       |                      |                  |             |                   |                                       |            |
|-------------------------------|----------------------|------------------|-------------|-------------------|---------------------------------------|------------|
| Prep./Planning                | Entry                | Matrix           | Reflection  | Closure           | Post-Workshop                         |            |
| Staffing                      | <i>dreams (SD)</i>   |                  | X           |                   |                                       |            |
| Contracts                     | <i>photos (SPM)</i>  | free association | X           | your experience   | reflections on workshop & methodology |            |
| Announcement                  | <i>photos (SPM)</i>  | amplification    | X           | thoughts on theme | questions                             |            |
| Registration                  | <i>drawing (SDD)</i> |                  | X           | what enacted?     | concerns                              |            |
|                               | <i>drawing (ORA)</i> |                  | X           |                   | applications                          |            |
|                               |                      |                  | X           |                   | learnings                             |            |
|                               | Individual           | whole group      | whole group | small group       | whole group                           | individual |
| ----- application -----       |                      |                  |             |                   |                                       |            |
| ----- examples -----          |                      |                  |             |                   |                                       |            |
| ----- system as a whole ----- |                      |                  |             |                   |                                       |            |

Cuadro 10: Paso 6: Post-Taller

|                          |                     | <i>evento actual</i>    |                                   |  |                                   |                   |
|--------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-------------------|
| <i>Prepar./Planific.</i> | <i>Ingreso</i>      | <i>Matriz</i>           | <i>Reflexión</i>                  | <i>Clausura</i>  | <i>Post-Taller</i>                |                   |
| <i>Dotación</i>          | <i>Sueños (MSS)</i> |                         | <i>su experiencia</i>             | <i>a reflexiones p sobre el taller l y metodología</i> | <i>Seguimiento administrativo</i> |                   |
|                          | <i>fotos (MFS)</i>  | <i>Asociación libre</i> |                                   | <i>i c</i>   |                                   |                   |
| <i>Contratos</i>         | <i>fotos (MFS)</i>  |                         | <i>pensamientos sobre el tema</i> | <i>a preguntas c i intereses</i>                       | <i>Transcripciones</i>            |                   |
| <i>Anuncio</i>           |                     | <i>Amplificación</i>    |                                   | <i>ó n</i>   |                                   |                   |
| <i>Inscripciones</i>     | <i>dibujo (MDS)</i> |                         | <i>¿qué representó?</i>           | <i>e- aplicaciones jem- plos aprendizajes</i>          | <i>Literatura</i>                 |                   |
|                          | <i>Individual</i>   | <i>todo el grupo</i>    | <i>todo el grupo</i>              | <i>grupo pequeño</i>                                   | <i>pares todo el grupo</i>        | <i>individual</i> |

*sistema como un todo*

El seguimiento administrativo después del evento puede incluir dar créditos o emitir certificados de participación, cumplir con las obligaciones financieras hacia los anfitriones, y/o preparar informes para el sistema más grande en el cual está inserto.

Personalmente, he visto que distribuir literatura (tanto artículos como referencias bibliográficas) después del taller, es más eficaz que hacerlo de antemano, porque el participante ahora cuenta con su propia experiencia, la que puede relacionar con los artículos. Además, uno puede ingresar al taller y participar “sin memoria ni deseo” y tener su propia y singular experiencia.

Para todas estas metodologías, es posible crear un documento que, como mínimo, contenga fotos de varios 3<sup>ros</sup> objetos visuales y, más extensamente, ya sea resúmenes escritos o asociaciones y reflexiones palabra-por-palabra. Este tipo de transcripción puede ser elaborado de diversas maneras. En ocasiones, los participantes hacen turnos en asumir el rol de tomar notas (DSS); en otras, solicitamos a los alumnos que tomen esto como un rol especial (MFS; MSS), y que usen sus laptops para anotar directamente lo que se dice. También es posible usar cintas y videos para grabar, pero la tarea de transcribir implica una enorme cantidad de tiempo para los convocantes y puede ser extremadamente onerosa. Adicionalmente, en cualquier caso, es necesario obtener previamente el consentimiento de todos los participantes.

A menudo las transcripciones se distribuyen después del evento, pero no estoy segura de cuan valiosas sean en realidad. Participantes en talleres anteriores han observado que el taller descrito en el documento no parece calzar con el taller que ellos experimentaron. Sin embargo, cuando los talleres se realizan semanalmente, las transcripciones ayudan a que los participantes se mantengan conectados con la experiencia en curso. Un colega expuso un excelente argumento al decir que producir una transcripción puede ser bastante inhibitorio cuando se usa como parte de un diagnóstico o intervención organizacional, donde la confidencialidad es de primordial importancia. En general, para mí su valor está

en ser un registro de la experiencia y un tipo de contención, que nos asegura que no se “perderá” nada de valor.

### Key Tasks of Hosts

| Prep./Planning   | Entry  | Matrix   | Reflection  | Closure   | Post-Workshop  |                        |            |
|--|--|--|---|---|--|------------------------|------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negotiate terms</li> <li>• Communicate</li> <li>• Design</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welcome</li> <li>• Present theory &amp; methodology</li> <li>• Give directions</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contain</li> <li>• Associate &amp; amplify</li> <li>• Link &amp; hypothesize</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitate</li> <li>• Set clear tasks</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transition work to participants</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Be available</li> </ul> |                        |            |
| Staffing   | <i>dreams (SD)</i>   | free association<br><br>amplification  | X   | reflections on workshop & methodology<br><br>questions<br><br>concerns<br><br>applications<br><br>learnings | Administrative follow-up<br><br>Transcripts<br><br>Literature    |                        |            |
| Contracts  | <i>photos (SPM)</i>  |  | X   |   |  | your experience        |            |
| Announcement   | <i>photos (SPM)</i>  |  | X   |   |  | thoughts on theme      |            |
| Registration   | <i>drawing (ORA)</i>   |  | X   |   |  | what enacted?          |            |
|  | <i>drawing (SDD)</i>   |  | X   |   |  |                        |            |
|  | Individual   | whole group  | whole group   | small group   | pairs  | whole group            | individual |
|  | New  | Unfamiliar   | Familiar  | Intimate  | Transitional   | Integrative/Reflective |            |

Cuadro 11: Tareas Clave de los Convocantes y Experiencia de los Participantes

### Tareas Clave de los Convocantes

|  |                    |                                 |                          |                    |                   |                   |
|--|--------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
|  | -Negociar términos | -Bienvenida                     | -Contener                | -Facilitar         | -Transición de    | -Estar disponible |
|  | -Comunicar         | -Presentar Teoría y Metodología | -Asociar y amplificar    | -Establecer tareas | tareas a particip |                   |
|  | -Diseñar           | -Dar direcciones                | -Vinculación e hipótesis |                    |                   |                   |

| Prepar./Planific. | Ingreso      | Matriz           | Reflexión                  | Clausura      | Post-Taller                     |
|-------------------|--------------|------------------|----------------------------|---------------|---------------------------------|
| Dotación          | Sueños (MSS) | Asociación libre | su                         | a reflexiones | Seguimiento                     |
| Contratos         | fotos (MFS)  |                  | pensamientos sobre el tema | i experiencia | p sobre el taller y metodología |
| Anuncio           |              | Amplificación    | c                          | a preguntas   | Transcrip- ciones               |
|                   |              |                  | i                          | i intereses   |                                 |
|                   |              |                  | ó                          |               |                                 |

|                      |                     |                    |                         |                         |                         |                              |            |
|----------------------|---------------------|--------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------|------------|
| <i>Inscripciones</i> | <i>dibujo (ARO)</i> |                    | <i>n</i>                |                         |                         | <i>Literatura</i>            |            |
|                      | <i>dibujo (MDS)</i> |                    | <i>¿qué representó?</i> | <i>e- aplicaciones</i>  |                         |                              |            |
|                      |                     |                    | <i>¿qué representó?</i> | <i>¿qué representó?</i> | <i>¿qué representó?</i> |                              |            |
|                      | Individual          | todo el grupo      | todo el grupo           | grupo pequeño           | pares                   | todo el grupo                | individual |
|                      | <i>Nuevo</i>        | <i>No-conocido</i> | <i>Conocido</i>         | <i>Íntimo</i>           | <i>Transicional</i>     | <i>Integrativo/Reflexivo</i> |            |

### Experiencia de los Participantes

Con este cuadro, estoy explorando la naturaleza de las tareas clave de los convocantes en relación a la experiencia de los participantes. Cabe hacer notar que las tareas de los convocantes para cada fase están escritas arriba del cuadro, y las experiencias de los participantes han sido identificadas debajo del cuadro. También cabe destacar que para cada una de las fases, los participantes están agrupados de modo diferente, vale decir, individualmente, todo el grupo, grupo pequeño, o en pares.

Como en todo rol organizacional, los convocantes y facilitadores de estos eventos tienen tanto tareas formales como informales. La parte formal incluye redactar la descripción, diseñar el evento, preparar los programas y – en general – gestionar y conducir el evento.

En cuanto a tareas informales, una de las esenciales es dirigir el evento teniendo en cuenta el delicado equilibrio entre la necesidad de claridad de la tarea y fronteras, y la fluidez y regresión necesarias para que emerjan los procesos inconscientes. En cierto sentido, aun cuando los facilitadores/convocantes son expertos en estos eventos, ellos también – al igual que los participantes – están ingresando a algo totalmente nuevo e infinito en cada una de estas ocasiones. Ellos asocian y amplifican, así como contienen y lideran.

Por lo tanto, yo diría – tanto para su propio auto-manejo como para la gestión de estas metodologías en forma global – que ellos necesitan mantener tanto claridad acerca de la tarea en cada elemento como capacidad para contener, lo que implica ser capaz de absorber y vivir con las ansiedades presentes en el grupo sin ponerse a la defensiva ni tampoco ser castigadores.

Especialmente en la fase de la Matriz, la contención también significa no hacer juicios. Uno puede decir frecuentemente: "no hay asociaciones buenas o malas". El secreto está en que esto no suene como una crítica al último orador. Uno se da cuenta que quien sea que esté planteando las preguntas o que se esté poniendo ansioso está siendo movilizado inconscientemente por el grupo, y es importante respetar esta ansiedad.

Esto plantea la cuestión de la influencia especial que tiene el convocante cuando busca provocar procesos inconscientes. ¿Cuándo debe uno hablar? Los anfitriones, por un lado, deben tener cuidado en no ser los primeros en proporcionar una asociación o amplificación, pero a veces – especialmente cuando una metodología es totalmente nueva para un grupo – esto se hace necesario. Siempre existe el riesgo de que cualquier asociación o hipótesis pueda ser experimentada como un intento por guiar al grupo, en lugar de el aporte de un pensamiento (Eden 2010). Hemos visto que las ansiedades pueden emerger por causas muy diferentes, tales como interpretar un sueño o dibujo determinado (o soñador o

dibujante), la incapacidad de permitirse a sí mismo aprender, y ser escéptico con respecto de la aplicación.

A través de este proceso, los participantes comienzan gradualmente a asumir la responsabilidad del evento y la forma en que éste es llevado a cabo. Pero lo que importa es la índole de la forma en que los mismos convocantes asumen por primera vez su rol. Si lo hacen de modo "suficientemente bueno", al final del evento los participantes podrán permitirse a sí mismos hacer su propia transición hacia esta metodología. Se podría decir, por tanto, que los convocantes comienzan de manera altamente contenedora y activa, y progresivamente son más y más pasivos a medida que los participantes se van haciendo cargo progresivamente de la experiencia, se sienten más cómodos y competentes en la asociación libre y se permiten aprender y tener pensamientos nuevos.

## **VALOR FUNDAMENTAL PARA LAS ORGANIZACIONES**

A medida que el uso de estas metodologías se va incrementando cada vez más, la pregunta que surge es ¿qué más podemos hacer para "abogar por" su valor para las organizaciones? Me parece que, antes que nada, nosotros mismos debemos comprender a cabalidad lo que ellas ofrecen.

Expresado simplemente, para mí el valor de estas metodologías – cuando son implementadas y usadas reflexivamente – está en que ayudan a las organizaciones a aumentar su capacidad de pensar en las difíciles realidades que están enfrentando, en lugar de suprimirlas o permitiéndoles ser actuadas en partes del sistema – y a emprender acciones y tomar decisiones basándose en estos insights.

Comencé a pensar en este tema a partir de la labor de Burkard Sievers (1999, 2006) y su concepto de la organización psicótica. Sievers aplica a las organizaciones el concepto de Bion sobre las partes psicóticas y no psicóticas de la personalidad. Teoriza que las organizaciones que funcionan psicóticamente, proyectan inconscientemente sus partes psicóticas a los departamentos, secciones o entornos con mayor poder de introyección. Por ende, ya sea que esa sección de la organización se convierte en el problema –en vez de constituir una señal de que algo que no funciona en el sistema total – o el 'problema' es desplazado hacia el mundo exterior. Un ejemplo de mi propia práctica de consultoría fue la demonización de la directora del Departamento de Leasing de una organización corporativa de alquileres. Ella fue considerada incompetente y problemática, porque no podía mantener todos los edificios arrendados en su totalidad. De hecho, el problema estaba en el ambiente externo, y no en cómo ella asumía su rol. La organización no pudo enfrentar la realidad que el mercado de alquileres estaba experimentando una drástica disminución.

Siguiendo a Bion (1957), Sievers, al igual que Lawrence (1999), postula que los procesos psicóticos evitan pensar y también – tanto a individuos como organizaciones por igual – impiden que las entidades vean la realidad, hagan el duelo por sus pérdidas, procesándolas y adoptando las medidas apropiadas. Así, el desafío está en cómo concientizar estos pensamientos psicóticos reprimidos, de manera que puedan ser reconocidos y examinados.

Mi tesis es que el uso de cualquiera de las metodologías descritas sería una de las maneras de hacerlo. Es en las secciones de la Matriz de estas metodologías donde emergen dos formas de pensamiento inconsciente (Lawrence 1999). Una forma – el soñar como pensamiento ("dreaming as thinking") – está disponible en la MSS y DSS a través del material de sueños traídos por los participantes. La otra forma – el conocimiento-no-pensado – está disponible a través de las asociaciones y amplificaciones de los

sueños, dibujos y fotos de los participantes. Los terceros objetos individualmente creados (ARO, DSS, MFS), junto con los sueños en la MSS, funcionan como catalizadores para las asociaciones y amplificaciones, las cuales revelan el conocimiento-no-pensado que está en el inconsciente.

En mi opinión, estas metodologías son eficaces precisamente debido a – y sólo con – la combinación de tanto la Matriz como la sesión reflexiva. Yo vinculo esto a la noción de Bion (1988:179) que el pensamiento es el resultado de "dos desarrollos mentales principales. El primero es el desarrollo de pensamientos", que a mi modo de ver surgen en la Matriz y en los procesos asociativos usados en otras metodologías. El segundo es el "mecanismo para enfrentarlos".

Desde mi punto de vista, el grupo de reflexión es el entorno para que este mecanismo de pensar emprenda su tarea de transformar los pensamientos del infinito en pensamiento de hecho relativo a la realidad, es decir, el tema elegido o la organización misma. Desde la perspectiva de Bion " pensar es un acontecimiento forzado sobre la psiquis por la presión de los pensamientos y no al revés" (ibíd.), lo que significa que no podemos hacer que estos pensamientos emerjan mediante el acto de pensar, sino que sólo podemos pensar una vez que los pensamientos han emergido.

Ampliando aún más este argumento, observo que Bion considera estos pensamientos que surgen "como si fueran objetos que tuvieron que ser tratados" (ibíd.: 184). Esto es porque "(a) ...ellos, de alguna manera contuvieron o expresaron un problema y (b) porque ellos mismos eran sentidos como excrescencias indeseables de la psique y requirieron ser atendidos, eliminados por algún medio u otro, por esa razón" (ibíd.: 184). Aquí, a mi modo de ver, él plantea dos puntos importantes. El primero es que estos pensamientos son indicios de problemas subyacentes importantes y, en segundo lugar, que representan lo que ha sido proyectado por el resto del sistema como no deseado. Uno también puede transferir este insight al mundo de las organizaciones.

Pero ¿qué importa si estos pensamientos relativos a un problema estén o no disponibles para pensar? Me parece que Lawrence (1999) nos ayuda en esto al afirmar que cuando una organización es capaz de pensar, es capaz de "mantener su viabilidad en relación a un mercado medioambiental cambiante. Pensar es esencial para la continuidad tanto de 'allá afuera' como un hecho objetivo, compartido y de 'aquí adentro' como una experiencia subjetiva". Por lo tanto la capacidad de pensar es necesaria para sobrevivir y ser eficaz.

De modo que, en resumen, estas metodologías – cuando son utilizadas correctamente – ayudan a las organizaciones a pensar, sobrevivir y prosperar. En la sección de la Matriz, surge el conocimiento-no-pensado, a través de las asociaciones y amplificaciones. En esa sección surge de modo aparentemente aleatorio y caótico (sí, infinito). Pero refleja – incluso en esta forma incipiente – las ansiedades colectivas del grupo y los problemas subyacentes a dichas ansiedades. Además, el inconsciente es también una fuente profunda de otros efectos en la vida de grupo – creatividad, esperanza, deseo, amor – que luego pueden tener su propia voz en el sistema. En estos eventos, una aún-no-conceptualizada pero sentida frustración empieza a hacerse evidente. La fase de reflexión de estos eventos es el lugar para enfrentar esto y empezar a procesarlo. Así, el acceder a los aspectos inconscientes conduce a una mejor capacidad para pensar en forma realista, para contener esta frustración y, más tarde, para actuar.

## **CONCLUSIÓN**

Sin duda, existen grandes desafíos relativos a la introducción de estas metodologías en las organizaciones (falta de familiarización con esta forma de trabajar; complicaciones relativas a la

confidencialidad; complejidades acerca de quién debería participar; ansiedades con respecto del dibujar y de otras formas creativas, etc.). Estas metodologías no son para todas las organizaciones y todos los grupos.

Recomiendo el uso de estas metodologías como parte de un proceso de consultoría organizacional más amplio, en lugar de hacerlo en eventos independientes con clientes. Creo que pueden ser particularmente útiles cuando un sistema tiene un problema muy arraigado e inextricable que ha resistido los constantes esfuerzos realizados para resolverlo. De hecho, estas metodologías son prácticamente únicas en cuanto a la ayuda que brindan a las organizaciones a sobrellevar lo que normalmente no pueden enfrentar.

El consultor debe expresar cómo y por qué un evento de este tipo podría ayudar al sistema a abordar este problema. Debería evaluar cuál metodología (de haber alguna) es la apropiada para una necesidad determinada, explicar el por qué al cliente y – lo más importante – comunicar claramente los posibles riesgos. En todo el proceso de planificación, el consultor debería colaborar estrechamente con el patrocinador en la descripción y el diseño de los elementos.

Tanto para efectos de contención así como para que actúe como un foco durante el trabajo organizacional posterior, se puede identificar un tema relacionado con la presentación del problema. El proceso de identificación del tema, en sí y por sí mismo, es un proceso de consultoría. Es de esperar que el tema no asuma una posición u otra en la presentación del problema. Debe ser lo suficientemente focalizado como para proporcionar una dirección, pero lo suficientemente abierto para fomentar la creatividad. Hay una línea divisoria muy delicada entre un tema que estimule el pensamiento inconsciente y uno que alimente divisiones subyacentes o promueva el programa organizacional de alguien en particular.

Una vez que todo esto se ha logrado y el taller ya ha tenido lugar, ¿qué viene después?

Me imagino que el siguiente paso sería un evento de aplicación, unas semanas o meses más tarde, cuya tarea consistiría en aplicar los pensamientos surgidos del taller a cuestiones organizacionales específicas (y a partir de esto, tal vez, seguir con acciones de desarrollo grupal, en grupos más pequeños). Este lapso de tiempo entre la experiencia de taller y un evento de aplicación es apoyado por la observación de Bion (1970) en cuanto a que es necesario separar el pensamiento y la acción, de modo que cada uno sea contenido en forma separada y en un "estado de comensal mutuamente excluyente" (121). Así, utilizando términos de Bion, este evento de aplicación sería la oportunidad para que los pensamientos "fueran trabajados a fin de que estén disponibles para traducirlos en acción" (1988:184).

Aquí, el rol del consultor sería apoyar al cliente mientras hace esta transición y, en las palabras de Bion (1988:80), "para salvar la brecha de frustración entre el momento en que se siente un deseo y el momento en que la acción apropiada para satisfacer dicho deseo culmina en su satisfacción". Creo que lo que Bion está diciendo entre líneas aquí es que, aunque puede ser tentador actuar inmediatamente al sentir una frustración o al identificar un problema, lo mejor es tomarse el tiempo para trabajar este aprendizaje. Aquí el consultor puede ayudar a la organización a salvar ese lapso, diseñando procesos mediante los cuales el cliente puede tomar el pensamiento de la fase de reflexión y aplicarlo a un foco en la organización misma.

Incorporar estas metodologías a las organizaciones requiere un modelo diferente de consultoría que la serie de pasos que hemos llegado a conocer como consultoría organizacional, es decir, ingreso, contratación, recopilación de datos, diagnóstico, retroalimentación, intervención, etc. Incluso cuando

sea concebida como una repetición sin fin de procesos, esta forma de trabajar, como observa David Armstrong (2010:112), es "demasiado unilateral, demasiada la propiedad del consultor y muy poca la propiedad emergente de un intercambio vivido" (ibíd.). En su opinión, lo que es primordial es la "comprensión conjunta que surge de la interacción continua, compartida con el cliente" (ibíd.).

Trabajar con metodologías como las que he descrito nos pone en el rol de ayudar a que el sistema del cliente entre en contacto con su propio inconsciente, a través de los pensamientos de quien asume el rol. Ellos ayudan a las organizaciones a encontrar las voces y la sabiduría al interior de sus sistemas a través de "un tipo de hacer, una habilidad práctica de tomar conciencia de algo aún no plenamente comprendido o conocido, en el cual el consultor y el cliente aprenden a colaborar gradualmente" (ibíd.: 113). Esta comprensión conjunta es producto de la confianza que debe existir para que un cliente asuma el riesgo de usar nuestras metodologías.

Lo que consultores e investigadores puedan hacer con esto, podría ser el siguiente paso interesante en este proceso.

## BIBLIOGRAFÍA

Armstrong, D. (2010) 'Meaning found and meaning lost: On the boundaries of a psychoanalytic study of organisations', *Organisational and Social Dynamics*, 10(1): 99–117.

Bain, A. (1999) 'On socio-analysis', *Socio-Analysis*, 1(1): 1–17.

Bion, W.R. (1957) 'Differentiation of the psychotic from the non-psychotic personalities', *International Journal of Psycho-Analysis*, 38, 3–4, 266–275; also in E. B. Spillius (ed.) (1988) *Melanie Klein today. Developments in theory and practice*. Vol. I, *Mainly theory*. London: Routledge: 61–78.

Bion, W.R. (1988) 'The psychoanalytical study of thinking', in E. B. Spillius (ed.), *Melanie Klein Today. Developments in theory and practice.*, Vol. I, *Mainly theory*. London: Routledge: 178–86.

Bion, W.R. (1970) *Attention and Interpretation*, London: Tavistock.

Bollas, C. (1987) *The Shadow of the Object: Psychoanalysis of the unthought known*. New York: Columbia University Press.

Borwick, I. (2006) 'Organizational role analysis: Managing strategic change in business settings', in Newton, J., Long, S. and Sievers, B. (eds.), *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis approach*. London: Karnac: 3–28.

Eden, A. (2010) 'Learning to host a Social Dreaming Matrix', in Lawrence, W. G. (ed.), *The Creativity of Social Dreaming*. London: Karnac: 177-186.

Emery, F. (1993) 'Characteristics of socio-technical systems', in E. Trist and H. Murray, *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*, Vol. II, *The Socio-Technical Perspective*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press: 157–86.

- Hellinger, B. with Weber, G. and Beaumont, H. (1998) *Love's Hidden Symmetry: What makes love work in relationships*, Phoenix, Ariz.: Zeig y Tucker.
- Hinshelwood, R.D. and Skogstad, W. (eds.) (2000) *Observing Organisations: Anxiety, defence and culture in health care*, London: Routledge.
- Lawrence, W.G. (1991) 'Won from the void of the infinite: Experiences of Social Dreaming', *Free Associations*, 2(22): 259–94.
- Lawrence, W.G. (1998a) 'Social Dreaming as a tool of consultancy and action research', in *Social Dreaming @ Work*. London: Karnac: 123–40.
- Lawrence, W.G. (ed.), (1998b) *Social Dreaming @ Work*, London: Karnac.
- Lawrence, W.G. (1999) 'The contribution of Social Dreaming to socio-analysis', *Socio-Analysis*, 1(1): 18–33.
- Lawrence, W.G. (1999) 'Thinking refracted in organizations. The finite and the infinite / the conscious and the unconscious', paper presented at the 1999 Symposium of The International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations. Toronto.  
<<http://www.ispsso.org/Symposia/Toronto/1999lawrence.htm>> (retrieved 30 November 2010).
- Lawrence, W.G. (2000) *Tongued With Fire: Groups in experience*. London: Karnac: 1–30.
- Lawrence, W.G. (2001) 'Social Dreaming illuminating social change', *Organisational and Social Dynamics*, 1(1). 78-93.
- Lawrence, W.G. (2003) 'Social dreaming as sustained thinking', *Human Relations*, 56(5): 609-624.
- Lawrence, W.G. (2005) *Introduction to Social Dreaming: Transforming thinking*, London: Karnac.
- Lawrence, W.G. (n.d.) *Thinking refracted in organisations: the finite and the infinite/the conscious and the unconscious. Manuscript*.
- Long, S. (2006) 'Drawing from role biography in Organizational Role Analysis', in: Newton, J., Long, S. and Sievers, B. (eds.), *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis approach*. London: Karnac, 127–43.
- Mersky, R. (2008) 'Social Dream-Drawing: A methodology in the making', *Socio-Analysis*, 10: 35–50.
- Miller, E. J. and Rice, A. K. (1967) *Systems of Organization*, London: Tavistock.
- Newton, J., Long, S. and Sievers, B. (eds.) (2006) *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis approach*, London: Karnac.
- Nutkevitch, A. (2002) 'The "Container" and its Containment: A Meeting Space for Psychoanalytic and Open Systems Theories', paper presented at the 1998 Symposium of The International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations. Jerusalem.

<<http://www.ispso.org/Symposia/Jerusalem/1998nutkevitch.htm>> (retrieved 30 November 2010).

Reed, B. (1976) 'Organisational Role Analysis', en C. Cooper, ed. *Developing Social Skills in Managers. Advances in Group Training*. Macmillan, London.

Reed, B. and Bazalgette, J. (2006) 'Organizational role analysis at the Grubb Institute of Behavioral Studies: Origins and development', en Newton, J., Long, S. and Sievers, B. (eds.), *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis approach*, London: Karnac: 43–62.

Sher, M. (2009) 'Splits, extrusion and integration: The impact of "potential space" for Group Relations and sponsoring institutions', *Organisational and Social Dynamics*, 9: 138–54.

Sievers, B. (1999) 'Psychotic organization as a metaphoric frame for the socio-analysis of organizational and interorganizational dynamics', *Administration & Society*, 31(5): 588–615.

Sievers, B. (2006) 'Psychotic organization – A socio-analytic perspective. ephemera 6 (2), 104-120 <<http://www.ephemeraweb.org/journal/6-2/6-2sievers.pdf>> (retrieved 30 November 2010).

Sievers, B. (2007) 'Pictures from below the surface of the university: The Social Photo-Matrix as a method for understanding organizations in depth', in M. Reynolds and R. Vince (eds.), *Handbook of Experiential Learning and Management Education*, Oxford: Oxford University Press: 241–57

Sievers, B. (2008) "'Perhaps it is the role of pictures to get in contact with the uncanny". The Social Photo-Matrix as a method to promote the understanding of the unconscious in organizations', *Organisational and Social Dynamics* 8(2): 234–54.

Sievers, B. (ed.), (2009) *Hier drinnen sind irgendwie alle Türen zu. Eine Soziale Photo-Matrix in einer Justizvollzugsanstalt*. Münster: agenda Verlag.

Sievers, B. and Beumer, U. (2006) 'Organisational role analysis and consultation – The organisation as inner object', in: Newton, J., Long, S. and Sievers, B. (eds.), *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis approach*. London: Karnac, 65–81.

Trist, E. and Bamforth, K. (1993) 'The stress of isolated dependence: The filling shift in the semi-mechanized long-wall three-shift mining cycle', in E. Trist and H. Murray, *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*, Vol. II, *The Socio-Technical Perspective*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press: 64–83.

Trist, E. and Murray, H. (1993) 'Historical overview: The foundation and development of the Tavistock Institute', in E. Trist and H. Murray, *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*, Vol. II, *The Socio-Technical Perspective*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press: 1–34.

Weber, G. (2000) 'Organizational constellations: Basics and special situations', (chapter, transl. by J. Peterson and U. Luppertz from) *Praxis der Organisationsaufstellungen*, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag. <<http://www.constellationsolutions.co.uk/weber1.htm>> (retrieved 30 November 2010).