



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

# Las tesis de Belgrano

**Facultad de Humanidades**

**La teoría de desarrollo de Winnicott y los espacios  
transicionales en las organizaciones**

**Nº 195**

**Neil O. Provitina Selvaggio**

**Tutora: Susana Richino**

Departamento de Investigación  
Noviembre 2005



# Índice

I. RESUMEN .....	5
II. INTRODUCCIÓN .....	5
1. OBJETIVO GENERAL: .....	6
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	6
III. DESARROLLO .....	6
1. Acerca de Winnicott .....	6
a. Contexto histórico – social – biográfico .....	6
b. Aportes teóricos .....	7
2. Acerca de Elliot Jaques .....	9
a. Contexto histórico – social – biográfico .....	9
b. Aportes teóricos .....	10
3. Acerca de C. Argyris .....	13
a. Contexto histórico – social – biográfico .....	13
b. Aportes teóricos .....	13
4. Acerca de E. Schein .....	15
a. Contexto histórico – social – biográfico .....	15
b. Aportes teóricos .....	15
5. Análisis Integrador .....	17
III. CONCLUSIONES: .....	20
IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: .....	21



## I. Resumen

La presente tesina aborda los desarrollos teóricos de varios autores con sus puntos de coincidencia y diferentes abordajes de la realidad psicológica individual, grupal e institucional. Los mismos son: Donald Winnicott, Elliot Jacques; Chris Argyris y Edgar Schein

Para ello fue conveniente desarrollar los puntos fundamentales de las biografías y de sus aportes teóricos para revisar e integrar el pensamiento e ideas en un análisis de los conceptos fundamentales presentes en las obras de los citados autores: espacio / objeto transicional, liderazgo, cultura organizacional, medio, aprendizaje, desarrollo, aprendizaje organizacional.

El objetivo medular es realizar un desarrollo teórico con la intención de analizar desde la teoría de desarrollo de Winnicott la función del liderazgo como administradores / facilitadores de procesos transicionales de cambio dentro de organizaciones, donde el trabajo se constituye como motor de desarrollo de los individuos, de los grupos y de las organizaciones.

## II. Introducción

El estudio del comportamiento humano, de la complejidad psíquica y de la estructuración de dicho psiquismo es a la vez fascinante y transformador.

Luego de bucear por las diversas teorías y sus autores, se ha decidido concentrar la mirada sobre los roles, las expectativas, las conductas, las motivaciones y las actitudes de las personas en el ámbito de trabajo empresarial.

La psicología organizacional viene trabajando desde su consolidación como campo de estudio, en los problemas derivados del vínculo personas – organizaciones.

El liderazgo es entendido desde la sociología, como una función de las necesidades del grupo y no como atributos personales de ciertos individuos. La problemática del liderazgo dentro organizaciones en constante proceso de cambio, implica contar con una función de liderazgo que facilite el crecimiento tanto personal como profesional de los colaboradores a cargo

Dice Elliott Jaques en la Introducción de La Organización Requerida,

«La carrera profesional de casi todos está asociada a las oportunidades de empleo y a la buena o mala opinión que se formen de una persona sus gerentes. [...] ...tenemos los efectos personales, de alta carga emocional, que tiene sobre nosotros como seres humanos la relación que mantenemos con los demás en el trabajo. Como dijo Freud, el trabajo y el sexo son las dos actividades humanas más importantes. Llegó la hora de dedicarle al primero la misma profunda atención que le hemos prestado al segundo.

Nuestro trabajo es esencial para nuestra adaptación como seres humanos. Todos necesitamos poder aplicar en nuestro trabajo la totalidad de nuestras capacidades potenciales para realizarnos como personas. La calidad de nuestras relaciones interpersonales con nuestros gerentes y, si somos gerentes, con nuestros subordinados, está muy cargada emocionalmente - de satisfacción o frustración, oportunidades y exasperación, estímulo y resistencia, ecuanimidad y manejo deshonesto y a veces, incluso, de enorme júbilo o de desesperación.-»<sup>1</sup>  
(Jacques, 2000, pág. 34 – 35)

Emociones, relaciones, deseos, espacios de desarrollo, pensamiento, palabra, frustraciones y gozo, todo aquello que se relaciona con el crecimiento de las personas en los ámbitos más íntimos y... ¿primitivos?, aparece, con toda fuerza en los adultos en situación de trabajo.

He aquí el motivo de este desarrollo, establecer un puente entre esos espacios transicionales sobre los que Winnicott tanto investigó y los espacios de desarrollo de las personas en las organizaciones a través del liderazgo.

«En la teoría winnicottiana existe una continuidad entre la creatividad primaria, la ilusión y la actividad creadora del adulto. A su vez, el espacio transicional entre la madre y el bebé se continúa en el juego compartido y se amplía hacia las actividades culturales»<sup>2</sup>. (Abadi, 1997 págs. 93y 94)

1. Jaques, E; (2000) La organización requerida, Buenos Aires: Granica, pág 34 - 35

2. Abadi Sonia y otros, (1997) Desarrollos postfreudianos: escuelas y autores, Buenos Aires: Editorial de Belgrano

## 1. Objetivo general:

Realizar un desarrollo teórico desde una perspectiva psico - organizacional con la intención de analizar desde la teoría de desarrollo de Winnicott la función del liderazgo como administradores / facilitadores de procesos transicionales de cambio dentro de organizaciones.

## 2. Objetivos específicos:

- Comprender la concepción de «cambio organizacional» y su relación con procesos transicionales y cómo se juega el espacio.
- Comprender rol de facilitador del supervisor en la consecución de objetivos organizacionales
- Profundizar acerca del manejo de las certidumbre e incertidumbre (proceso de ilusión – desilusión) en el trabajo con el desempeño de los colaboradores.
- Entender el lugar privilegiado del ambiente en el desarrollo madurativo (personal y profesional) de los «colaboradores» y su relación con la función del liderazgo.
- Establecer si existe una relación entre la función de liderazgo efectivo según Jacques (1990), Argyris (1993) y Schein (1972) y si el mismo responde a demandas similares a las de la primera etapa de la vida según Winnicott

## III. Desarrollo

### 1. Acerca de Winnicott

#### a. Contexto histórico – social – biográfico

Psicoanalista inglés (1896-1971), presidente de la British Psychoanalytical Society, desarrolló una concepción sobre el proceso de maduración y la tarea de la madre, dando cuenta de un espacio intermedio entre los mundos interno y externo y planteando, así, una nueva mirada sobre la estructuración del psiquismo infantil y la clínica, extensible también a la comprensión de los fenómenos culturales.

Su madre parece haber sido vivaz y comunicativa, capaz de mostrar y expresar sus sentimientos. Winnicott creció con la seguridad de ser amado, rodeado de 'muchas madres' como él mismo dice refiriéndose a sus hermanas y niñera. Tenía una capacidad natural para comunicarse y obtener placer, lo que le permitió superar las contrariedades. En 1910 concurre al Lays School, especializándose en ciencias. En 1916 ingresa al Jesus College en Cambridge donde estudió biología y comenzó su formación médica a fines de ese año en el St. Bartholomeus hospital.

Como el resto de los autores abordados en el presente trabajo Winnicott tuvo la experiencia personal de la guerra. En 1917 ingresa como 'médico' en la Marina, (durante la Primera Guerra Mundial) y es embarcado hasta el final de la guerra aún no habiendo completado sus estudios de medicina.

Hacia 1919 el análisis de niños se centralizaba en Berlín con M. Klein, y posteriormente en Viena con A. Freud. En 1920, Winnicott se especializa en pediatría y en 1923 comienza su análisis con James Strachey. De a poco comienza a ejercer la psiquiatría para tratar «la hipocondría de los padres», como él decía.

Su pensamiento está influenciado por Darwin, Freud y M. Klein. De Darwin, le impacta su teoría de la selección natural vinculada con la supervivencia en un medio hostil, a partir de la cual piensa que el bebé no puede adaptarse solo al entorno, necesitando de un 'ambiente facilitador' producido por la madre.

Respecto de Freud, reconoce y admira sus ideas, pero no enfatiza la figura del padre, a quien propone como sostén de la madre, protector de la díada madre-bebé y proveedor de un espacio para que la madre pueda desarrollar su tarea. El complejo de Edipo, por otra parte, no le resulta suficiente para explicar las dificultades de desarrollo emocional de la infancia. También, cuestiona las formulaciones freudianas y kleinianas sobre el instinto de muerte.

La influencia que recibió de M. Klein es notoria, sobre todo en lo relativo a la importancia asignada a la edad temprana del niño, su mundo interno y el poder de la fantasía. También, el papel del juego y el uso de juguetes como medio para ingresar al mundo infantil, lo persecutorio de los objetos internos, las defensas primitivas y la depresión reactiva.

Winnicott profundiza el concepto de reparación y desarrolla el concepto de preocupación por el otro y de la posibilidad de aportar algo a la relación sostenido en la confianza en el ambiente. Esto produce una actitud de madurez afectiva que hace posible mantener la relación de objeto y preservar a los objetos amados de la propia agresividad.

En 1931 publica «Clinical Notes on Disorder of Childhood», su primer libro, y dos años más tarde comienza su análisis con Joan Rivière, graduándose luego como psicoanalista de adultos y de niños. Ingresa en la British Psychoanalytical Society con su trabajo «The maniac defense» y a partir de entonces se alinea dentro del llamado grupo intermedio, un tercer grupo que no adhiere unilateralmente ni a A. Freud ni a M. Klein.

Winnicott asignará gran importancia al juego. Este no es sólo descarga pulsional: comienza como movimiento de separación de la madre en un espacio potencial entre ésta y el bebé. Se trata de una experiencia real donde está involucrado el yo con sus capacidades, pudiendo la excesiva excitación arruinar o detener el juego.

Para André Green, después de Freud, Lacan y Winnicott cada uno desde perspectivas diferentes, son quienes hacen las investigaciones más profundas y coherentes dentro del psicoanálisis.

Sus ideas pueden agruparse en tres grandes áreas: el proceso de maduración, la tarea de la madre, sus cualidades y las dificultades que pueden surgir en este proceso. Muere en Londres el 25 de enero de 1971.

*«Para Winnicott [...] los años transcurridos durante la Guerra, fueron de una particular importancia ya que le brindaron oportunidad de trabajar con niños, profundamente perturbados, por haber sido víctimas de una separación familiar al ser evacuados tanto de Londres como de otras importantes ciudades de Gran Bretaña.»*

Su experiencia como consultor psiquiátrico en el área del «Esquema de Evacuación Gubernamental» le proporcionó un ímpetu nuevo sobre su pensamiento acerca de la importancia del rol de la madre en la constitución psíquica del niño.

Para Winnicott la terapéutica estuvo siempre más próxima de la necesidad de «hacer la interpretación **correcta en el momento correcto**»<sup>3</sup> (Mancas Amparo, 1997)

## b. Aportes teóricos

Winnicott sostiene que para el desarrollo del psiquismo del niño no es suficiente con la díada madre – hijo. Triangula este vínculo integrando el **Espacio Transicional o Espacio Potencial**, zona intermedia de experiencia a la cual contribuyen la realidad interior y la vida exterior. Para Winnicott (1991), dicho espacio transicional «no es objeto de desafío alguno, porque no se le presentan exigencias, salvo la de que exista como lugar de descanso para un individuo dedicado a la tarea humana de mantener separadas y a la vez interrelacionadas la realidad interna y la exterior»<sup>4</sup>

A través de su obra, Winnicott (1991) desarrolla el concepto de fenómenos transicionales observando el uso de los primeros objetos en el bebé. En función de los conceptos de espacio, objeto y fenómeno transicional, Winnicott da cuenta de la importancia que otorga al campo inter-subjetivo en la configuración del ser humano.

Winnicott (1991) destaca la importancia del ambiente como facilitador de la maduración a través del rol materno de sostenimiento que permite la integración del yo y permite el pasaje de dependencia a independencia. El espacio transicional es un lugar que varía entre los diferentes sujetos, en cambio el interno y el externo tienen leyes de cierta constancia.

El Espacio Transicional es «potencial», se irá construyendo en la medida en que el sujeto va adquiriendo experiencias con los objetos y los diferentes fenómenos. Los objetos que allí se dan no son ni internos, ni externos y son de ambas cualidades a la vez.

Es este espacio el que se desarrolla entre el bebé y la madre, donde ésta mediatiza el acceso a la realidad «dosificándola» de acuerdo a las posibilidades crecientes del bebé.. Así podrá evolucionar en lo emocional y establecer las primeras relaciones de objeto.

«A partir de la idea de espacio transicional, Winnicott se referirá a los objetos como **Objetos Transicionales** y a toda la experiencia, pensamientos y fantasías que se despliegan en ese espacio como **Fenómenos Transicionales**»<sup>5</sup>

**El objeto transicional** es un objeto que ha sido elegido por el niño, pudiendo ser su pulgar, puño, trozo de material suave, peluche o cualquier objeto que pueda ocupar un espacio transicional y que el niño usa para confortarse cuando enfrenta la evocación ansiosa por la ausencia de la madre. Por lo tanto, los objetos transicionales deben tener algunos atributos que traigan a la mente del niño un algo de la madre. Muchos niños parecen no estar particularmente aferrados a este tipo de objetos, pero para ellos ciertos sonidos, vistas, iluminación o posturas, sirven para el mismo efecto (Abadi, 1996).

3. Mancas Amparo, (1997) Biografía de Donald W. Winnicott. Poca cosa, menos que nada et al Abadi Sonia y otros, «Desarrollos postfreudianos: escuelas y autores», Buenos Aires: Editorial de Belgrano

4. Winnicott, D. (1991). Realidad y Juego. Barcelona: Gedisa

5. Abadi, S. (1996). Transiciones: El modelo terapéutico de D.W. Winnicott. Buenos Aires: Lumen, Pg. 72

Es el objeto al que se aficiona o apega el bebé y el que lo acompañará y protegerá eficazmente ante la ausencia de la madre. Recrea la unión perdida con ella, le permite esperarla sin desesperar.

**Lo transicional no es el objeto sino su uso**, que comienza en el tránsito desde las satisfacciones autoeróticas a las relaciones objetales.

El espacio transicional, es ese espacio potencial existente entre el bebé y la madre en el tránsito de:

- o la fusión a la separación
- o el erotismo oral a la verdadera relación de objeto
- o el objeto subjetivo al objeto objetivamente percibido
- o la actividad creadora primaria a la percepción
- o la experiencia de omnipotencia al principio de realidad

Es una zona intermedia de experiencia entre el individuo y el ambiente, en la que se entrelazan o superponen la realidad psíquica interior y la realidad externa compartida.

Winnicott entiende el Desarrollo Emocional Primitivo en una línea en la continuidad existencial que comprende las siguientes etapas:

- «Dependencia Absoluta»
- «Dependencia Relativa»
- «Hacia la Independencia» (siempre relativa)

Al mismo tiempo hay **tres procesos** que se van a ir produciendo:

1. El proceso de integración.
2. La personalización satisfactoria (que corresponde a la unión psicósomática).
3. La realización o conexión con la realidad externa.

Para Winnicott, la madre «suficientemente buena» tiene la capacidad de realizar una adaptación activa, viva, sensible a las necesidades del ello y del yo de su pequeño. Es la que responde a la omnipotencia de su bebé pero también la que instrumenta el principio de realidad introduciendo frustraciones necesarias.

En tal sentido, Winnicott sostiene que existen tres funciones centrales que la madre o el medio debe cumplir para que estos procesos no se vean entorpecidos dados por el «holding» (sostén), el «handling» (manipulación) y «la presentación del objeto» o de la realidad externa con la apreciación del tiempo y el espacio.

Podría pensarse aquí si estas funciones no son referidas por Elliot Jacques cuando refiere a las bandas de desarrollo diferenciales entre el supervisor y el supervisado.

Para Winnicott, el objeto transicional no es sólo un objeto externo, tampoco se reduce a ser un objeto interno. Es la primera posesión no-yo (objetos distintos que yo). Es un objeto de la realidad externa compartida (un pedazo de frazadita, mantita o cualquier otro objeto generalmente blando) y al mismo tiempo es una creación del bebé ya que está investido por su ilusión. En situaciones de salud, la gama de intereses se va ampliando y se pasa de la relación con un único objeto a múltiples y nuevos objetos. Es precursor del símbolo, en tanto representa y reemplaza al objeto perdido. *«Es simbólico del objeto interno al que la presencia viva de la madre mantiene vivo»* afirma Winnicott (1991) en Realidad y Juego. Estos objetos posibilitan la «transición» entre la ilusión de ser uno con la madre y el constituirse como sujeto. Además portan en sí contenidos (sentimientos, ansiedades, y significados).

«Para que la relación con el objeto transicional se constituya y se mantenga, se requiere tanto de la presencia real y concreta de la madre, como de una representación interna del vínculo con ella, firmemente establecida en el interior. Si el objeto interno no es demasiado persecutorio y conserva su vitalidad, podrá ser representado por el objeto transicional. Si el objeto externo es insuficiente, tanto el objeto interno como el objeto transicional, pierden significado»<sup>6</sup>.  
(Cruz, Ma Isabel – Hinzner, Karen, Wagner Consuelo, 2003)

Este objeto logra su máximo protagonismo en ausencia de la madre. Se erige en necesidad absoluta ante el surgimiento de angustia, a la hora de acostarse, en momentos de soledad, tristeza, congoja, deprivación o regresión. Funciona como sedante, lo tranquiliza.

Es el que ayudará al niño a desarrollar una estructura de demora y lo protegerá de la tristeza de la separación. Acompaña en ausencia de la madre «como si» fuera ella, pero no lo es. Por lo tanto habilita la simbolización, la fantasía y la esperanza. Su recorrido y compañía hará al pequeño cada vez menos dependiente y le posibilitará «tolerar» una madre no perfecta.

*«La dependencia de la provisión ambiental es al principio casi absoluta, muy pronto se convierte en relativa y hay una tendencia general a la independencia. El estudio de la adaptación de la madre a las necesidades del bebé es fascinante y muestra que ella tiene al comienzo una gran capacidad de saber lo que el bebé necesita gracias a que puede*

6. Cruz, Ma Isabel – Hinzner, Karen, Wagner Consuelo, 2003: El desarrollo emocional infantil y la participación del objeto transicional en el proceso de separación-individuación, Chile Artículo en Winnicott.net



*identificarse con él. Gradualmente se des-adapta, podríamos decir y lucha por liberarse de esta gravosa preocupación por su bebé. [...] Esta etapa de los comienzos del yo soy, sólo puede concretarse en el auto-afianzamiento del bebé en la medida en que la conducta de la figura materna sea lo suficientemente buena (respecto de la adaptación – des-adaptación). [...] El yo del bebé es fuerte si el apoyo del yo de la madre lo ha hecho fuerte; de lo contrario es débil.»<sup>7</sup>*  
(Winnicott, 2004)

El objeto transicional sobrevive a la separación que se expresa en estos ataques, que son gestos del incipiente sí mismo (self) verdadero. Del lado del bebé se da la destrucción del objeto; se trata de una destrucción potencial del niño hacia el objeto. Ésta agresión se interpreta como destrucción, pero depende de la respuesta del medio, el que sea constructivo o destructivo.

El objeto transicional (al igual que la madre) es acunado, amado, tirado, mutilado y a pesar de ello sigue allí, sobrevive. Esta cualidad de ser siempre destruido, hace que la realidad del objeto sobreviviente se sienta como tal, fortaleciendo el tono del sentimiento y contribuyendo a la constancia del objeto:

«Es la matriz de los fenómenos y objetos transicionales relacionados con la ilusión y la creatividad, el juego y la experiencia cultural. Área hipotética, virtual, de reunión metafórica, en la que se recrea la unión perdida con la mamá. Es un lugar de encuentro, lugar en el que vivimos, en el que se puede producir una búsqueda creadora. Es lugar de descanso para un individuo dedicado a la perpetua tarea humana de mantener separadas y a la vez interrelacionadas la realidad interna y la exterior. Es una zona de reposo, en la que puede tener lugar, la experiencia de lo informe, que sólo surge en momentos de no integración.. Es una zona neutral, acordada, no discutida, en cuanto a su creación»<sup>8</sup>.  
(Bibas de Tawil, 2005)

De ese modo se crea un mundo de realidad compartida que el infante puede usar y que le devuelve una sustancia que no es yo (Winnicott, 1991). Es aquí donde se inicia el funcionamiento del aparato psíquico con vigencia del principio del placer y comienza a cristalizarse la realidad exterior, con vigencia del principio de realidad.

En la teoría del desarrollo psíquico de Winnicott es muy importante el concepto de propio ser, (self o sí mismo). La idea de sí mismo (self) implica el sentimiento de identidad que aparece con la propia existencia.

Poco a poco el niño va evolucionando y construyendo su capacidad para estar a solas y la capacidad de preocuparse por otros. La misma se logra cuando el niño, introyección mediante, conserva viva la imago de la madre suficientemente buena en su mundo interno (constancia objetal). De tal modo que lo acompañará aún estando ella ausente (paradoja). De esta manera el pequeño se va acercando a la madurez emocional en su pasaje desde la «dependencia absoluta», pasando por la «dependencia relativa» en su camino «hacia la independencia».

A partir del análisis de los otros autores considerados, se tenderán puentes conceptuales entre este desarrollo «winnicottiano» referido a las etapas más tempranas de la vida y el desarrollo personal y profesional del adulto trabajando en organizaciones.

## 2. Acerca de Elliot Jaques

### a. Contexto histórico – social – biográfico

#### 1917 – 2002

Elliot Jaques es uno de los primeros autores que contribuyó directamente a aplicar los referentes psicoanalíticos al estudio de los fenómenos institucionales. A la par de él tenemos a Wilfred Bion y posteriormente a José Bleger y a Fernando Ulloa; como «pioneros» del tema.

Al igual que Winnicott, pero orientado hacia lo organizacional / institucional, Jacques, se apoyó sobre todo en los desarrollos del psicoanálisis kleiniano, apuntaba a que las instituciones cumplen una función defensiva contra las angustias de los sujetos, que remiten a las ansiedades tempranas que Melanie Klein nombró como ansiedad paranoide y ansiedad depresiva. Coincide así con Argyris, interesándose por el tipo de ansiedades que, generan y / o contienen las organizaciones.

Jaques (2000) refiere que lo ha movilizó su «[...]intenso deseo de comprender la naturaleza humana, así como las organizaciones de toda clase y la forma en lo que lo social y lo psicológico se combinan»<sup>9</sup>

Él mismo decía: «*Mi propia experiencia reciente (se refiere a una intervención realizada en una fábrica en Londres en 1951) me ha hecho conocer la medida en que son utilizadas las instituciones por sus miembros individuales, para reforzar sus personales mecanismos de defensa (inconscientes) contra la ansiedad, y en particular contra la recurrencia de las tempranas ansiedades paranoide y depresiva descritas primeramente por Melanie Klein*»<sup>10</sup>.

7. Winnicott, D. W. (2004); El Hogar nuestro punto de partida – Ensayos de un psicoanalista, Buenos Aires: Paidós, pág 74 - 75

8. Bibas de Tawil, Haydeé (2005) A la manera de guía, Buenos Aires: Artículo publicado en Winnicott.net

9 Jaques, E; (2000) La organización requerida, Buenos Aires: Granica, pág 15

10. Jacques, E. (1965), Los Sistemas Sociales como Defensa Contra las Ansiedades Persecutorias y Depresiva en Nuevas Direcciones et al Psicanálisis de Melanie Klein, Buenos Aires: Paidós, pág. 460

Trabajó en el Instituto de Investigaciones del Ejército de Estados Unidos en temas tales como el comando y la organización del combate, la tarea y liderazgo de los generales de más alto rango, las comunicaciones y la coerción.

Jacques habla de fantasías individuales que son compartidas por mecanismos de identificación (añadiendo introyectiva y proyectiva, siguiendo la clasificación de M. Klein) que se despliegan en las instituciones, lo que «*determina y colorea el carácter de las instituciones que contará no sólo con las funciones que han sido explícita y conscientemente aceptadas, sino también por sus **múltiples funciones inadvertidas en el nivel de la fantasía** (inconsciente)*»<sup>11</sup>.

En el trabajo de Jacques se observa un cambio en su modelo de pensamiento al no obtener los resultados esperados – a través de un abordaje institucional directo – a través de la interpretación las ansiedades. A partir de ello, Jacques exploró a través de entrevistas cuáles es la problemática de las personas en su quehacer laboral. Identificó entonces dos tipos de necesidades comunes a todos los seres humanos en ámbito de trabajo:

- a. la necesidad humana de ser empleado en su plena capacidad (poder poner en juego en su trabajo la capacidad que tiene)
- b. la necesidad humana de ser retribuido de manera justa.

Durante este período publica su obra «Incentivos y Retribución» formulando ya su hipótesis acerca de la discontinuidad de la capacidad humana que condiciona diferentes niveles y grados de capacidad puestas al servicio del trabajo. A partir de ello relaciona en diferentes niveles de complejidad de problemas a atender y de la retribución a percibir.

## b. Aportes teóricos

El modelo de Jaques sostiene además que la dirección eficaz **no** de carisma, sino del nivel de complejidad de los procesos mentales del directivo por lo tanto requiere de seleccionar a gente con la capacidad necesaria y después otorgarle la autoridad para manejar.

Jacques (1990) a través de su modelo, postula la existencia de niveles gerenciales (de liderazgo) en las etapas discontinuas en la índole de la capacidad humana, dado que ninguno es competente para todas las tareas.

Cuando habla del trabajo lo define como [...] «*el ejercicio de la discrecionalidad, el discernimiento, y la toma de decisiones dentro de ciertos límites, al realizar una tarea. Es impulsado por los valores y pone en juego las habilidades cognoscitivas del individuo.*» (Jacques, 2000)

Distingue la capacidad potencial de trabajo de un individuo y define:

- **Complejidad del Procesamiento mental (CPM):** ...»*máxima dimensión y complejidad del mundo que una persona es capaz de interpretar, modelar y en la cual puede funcionar, incluida la cantidad y complejidad de la información que debe procesar para ello.*
- **Capacidad Potencial (CP):** *el más alto nivel en el cual una persona puede trabajar en un momento dado, realizando una tarea muy valorada por ella y para la cual tuvo la oportunidad de adquirir las habilidades cognoscitivas necesarias (Es función de la máxima complejidad de procesamiento mental de dicha persona)*
- **Capacidad Aplicada (CA):** *El nivel en el cual una persona efectivamente trabaja en un momento dado, cumpliendo una función que puede o no exigir el ejercicio de todo su potencial (Es función de la CPM realmente utilizada, tal como resulta afectada por el compromiso y por las habilidades cognoscitivas que esa persona aplica)*<sup>12</sup>. (Jaques, 2000)

Según Jaques (2000) existe

«[...] una jerarquía de cuatro y solo cuatro formas que usan los individuos para procesar la información cuando se comprometen en el trabajo: **procedimiento declarativo, acumulativo, en serie y paralelo**. Este cuarteto de procesos se reitera en niveles cada vez más altos de complejidad de la información y cada uno de estos procesos se corresponde con una etapa diferenciada de la capacidad potencial de los individuos»<sup>13</sup>

Estos órdenes de complejidad de la información son cinco:

- **Preverbal:** *instancia que se hace visible con el lenguaje gestual y requiere de contacto físico con los objetos*
- **Verbal concreto:** *las ideas y el vocabulario están estrechamente vinculados a los objetos.*
- **Verbal simbólico:** *Aquí el vocabulario y las ideas se independizan de la presencia física real de los objetos. Hay símbolos.*

11. Jacques, E. (1965), op. cit

12. Jaques, E; op.cit., 2000, pág 72

13. Jaques, E; op. cit., 2000, pág 28 - 29

- **Conceptual abstracto:** el lenguaje se utiliza como un conjunto de símbolos / ideas que refieren a otras ideas o a un conjunto de ellas.
- **Universales:** en esta instancia pueden crearse teorías, ideas que expliquen el mundo con un grado de abstracción universal.<sup>14</sup>

Existen cuatro órdenes de procesamiento:

- En el **procesamiento declarativo** se expone una posición a través de una cantidad de razones aisladas (presentadas individualmente, sin establecer nexos con las demás) que la avalan.
- En el **procesamiento acumulativo** se mencionan una cantidad de ideas diferentes, que por sí mismas (individualmente) no bastan para corroborar el argumento, pero en conjunto sí lo hacen.
- El **procesamiento en serie** se expone una construcción de una cadena de pensamientos compuesta por una secuencia de razones, cada una de las cuales lleva a la siguiente.
- En el **procesamiento en paralelo** en paralelo, una persona expone su posición examinando una cantidad de otras posiciones también posibles, a cada una de las cuales arriba mediante un procesamiento en serie. Las diversas líneas de pensamiento se mantienen en paralelo y pueden conectarse entre sí. Es posible tomar ciertos puntos útiles de posiciones menos favorecidas a fin de apuntalar una más favorecida. Este método de procesamiento tiene un carácter condicional doble, por cuanto los diversos escenarios no sólo están vinculados entre sí, sino que además pueden condicionarse mutuamente. (Jaques, 2000)

Las diferencias entre estos de los niveles de procesamiento esboza coincidencias con el espacio transicional aludido por Winnicott.

A partir de este modelo, Jaques establece un modelo de desarrollo a partir del cual logra establecer ocho bandas de desarrollo en base a los cuatro niveles de procesamiento (cuatro a nivel conceptual y cuatro a nivel simbólico), sosteniendo que la función de liderazgo deberá estar dos niveles por encima de la posición supervisada. Establece, para cada uno de esos estratos, referencias de posiciones en las Empresas y en el Ejército (base de sus investigaciones en el tema)

Dice Jaques (2000) al referirse al Liderazgo: «*El liderazgo es aquel proceso mediante el cual una persona determina el objetivo o dirección de otra u otras personas, y logra que ellas se conduzcan juntas con él y juntas entre sí en esa dirección con habilidad y total compromiso.*»

Esta definición de liderazgo como proceso procura describir cómo es el proceso para lograrlo, o cuáles son las características mentales y condiciones organizacionales necesarias para hacerlo.

Jaques otorga una importancia fundamental a los valores en el liderazgo. Los define como «vectores», ya que expresan la dirección a la que se dirige la fuerza que los impulsa.

*«Lo que uno valora es lo que quiere, aquello a lo cual le concede prioridad, las cosas que le atraen o por las que trabajaría o lucharía, las que le marcan un rumbo o determinan cuánto de uno mismo invertir en algo. [...] Los valores de las personas son los que determinan en qué medida se comprometerán con un cierto rol»<sup>15</sup> (Jaques, 2000)*

Los valores corporativos moldean la relación de la Organización con el medio. Establecen cuál es la dirección que se tomará, qué se valora, qué se «quiere».

El segundo punto es que el liderazgo no es una actividad independiente: es una función, entre muchas, que aparece en algunos roles, no en todos.

Este segundo punto surge del concepto fundamental y evidente de que todas las relaciones entre personas se desarrollan dentro de un marco de relaciones establecidas entre roles. Esas relaciones entre roles determinan reglas básicas -la autoridad y responsabilidad mutua- que nos permiten saber dónde estamos parados frente a los demás.

Las relaciones entre roles se establecen por razones sociales. Son ejemplos las relaciones padre-hijo, gerente-subordinado, maestro-alumno, doctor-paciente, sacerdote-feligrés. Pero, aunque parezca desconcertante y vaya en contra de lo que casi todo el mundo piensa, no ocurre lo mismo en una relación entre roles líder-seguidor independiente y separada.

*«No hay motivo para establecer un liderazgo per se: ¿liderar a quién, dónde, por qué? ¿Hacer que todos vayan hacia qué dirección? ¿Para qué?»<sup>16</sup> (Jaques, 1996)*

En su teoría Jaques se centra su atención en «la organización requerida» como las condiciones institucionales – ambiente y/o contexto – y al ejercicio de la autoridad par el desarrollo de las personas que

14. Jaques, E; op. cit, 2000, pág 83 - 84

15. Jaques, E., (2000) op. cit, pág 67

16. Jaques, Elliot (1996), Cualquier persona es capaz de ejercer un liderazgo efectivo, en managementweb

permiten generar las condiciones necesarias para el desarrollo de los sujetos, conteniendo / estableciendo puentes si coartar sus iniciativas y permitiendo el error como forma de aprendizaje.

La organización requerida se presenta como un modelo que considera y respeta las necesidades de la naturaleza humana en situación de trabajo. Jacques considera que para lograr el liderazgo gerencial sostenible resulta imprescindible el desarrollo de la propia organización. Si se establece una organización eficaz en términos de personal como de los gerentes que la dirigen, se genera un clima constructivo de confianza mutua en el cual se podrá trabajar juntos colaborando plenamente.

Los cuatro componentes principales en un sistema organizativo gerencial total son:

- *Una estructura organizativa universalmente válida*, que comprenda un sistema jerárquico de estratos gerenciales, un sistema de «responsabilidad» y «autoridad» en las relaciones de trabajo laterales, equipos de proyecto con líderes «responsables» (responsables de rendir cuentas) y el establecimiento de funciones específicas en determinados niveles de organización. Jacques entiende por «responsabilidad» un tipo particular de responsabilidad por el cual alguien que ocupa un rol ejecutivo tiene la obligación de rendir cuentas o responder ante una autoridad superior (responder con responsabilidad).
- *Un sistema detallado de procesos de liderazgo gerencial*, que comprenda la función del gerente inmediato sobre sus subordinados a través del trabajo en equipo. Dicha tarea implica procesos de:
  - o determinación del contexto
  - o asignación de tareas asertivamente («justo a tiempo»);
  - o evaluación de la eficacia del personal;
  - o entrenamiento y reconocimiento de los méritos;
  - o liderazgo del gerente a través de la tutoría,
  - o desarrollo profesional,
  - o análisis y desarrollo de la reserva de los talentos y
  - o equilibración el liderazgo gerencial subordinado así como la difusión de los valores generales de la organización y de su liderazgo simbólico.
- *Una estructura equitativa de remuneraciones diferenciales*, donde se remunere a los individuos según la evaluación de su eficacia realizada por el gerente inmediato, teniendo en cuenta la equidad interna y la competitividad externa..
- *Un sistema novedoso de evaluación de las capacidades potenciales de cada individuo*, que junto con el compromiso; la habilidad cognoscitiva de esa persona de un nuevo significado práctico a la necesidad de conseguir la gente apropiada para el cargo apropiado, así como el desarrollo de carrera.

El conjunto de estas condiciones se llamará «*la organización requerida*». Dichas condiciones facilitan la realización de negocios con eficiencia y competitividad, liberan la imaginación humana, y facilitan el poder actuar con confianza y satisfacción en el trabajo.

¿Podría aquí adivinarse alguna vinculación con lo organizacional desde el punto de vista del aprendizaje y de la cultura, tal como lo enuncian Argyris y Schein?

Jacques sostiene que en las jerarquías gerenciales no suele advertirse que de lejos el factor más poderoso para determinar como van las cosas no es la personalidad de los involucrados, sino la naturaleza del marco organizativo. Estos entornos organizativos tienen una poderosa influencia en la justicia y las bondades, o la injusticia y las maldades de nuestra sociedad.

La noción de una organización requerida está profundamente ligada con los valores. Se entiende por requerida, una buena organización en el sentido de ser decididamente eficaz como en el de proporcionar un sentir seguro de satisfacción y confianza a todos.

Los valores de las personas son los que determinan en que medida se comprometerán con un cierto rol. Si por cualquier motivo, valoran desempeñar cierto rol particular en un momento determinado, comprometerán en su trabajo un mayor grado de capacidad disponible que si no lo valorase. En la medida que las personas puedan compartir deseos, anhelos y aspiraciones comunes, podrán comprometerse a trabajar juntas.

Según Jacques la empresa debe valorar al individuo y su desarrollo, la confianza de cada cual en sí mismo y la confianza mutua, los valores comunes y el compromiso, así como la idea de la libre empresa democrática y las oportunidades que esta produce.

En síntesis, para Jacques el trabajo es esencial para la adaptación como seres humanos. Todos los seres humanos necesitan poder aplicar en el trabajo la totalidad de sus capacidades potenciales para realizarse como personas. La calidad de las relaciones interpersonales con los gerentes, y / o con los subordinados está cargada emocionalmente- de satisfacción o frustración, oportunidades y exasperación, estímulo y resistencia, ecuanimidad y manejo deshonesto y a veces incluso de enorme júbilo o de desesperación.

El trabajo económico es una de las pocas actividades claves de la vida de un individuo. No solo afecta su posición económica, sino también su autoestima, el reconocimiento que le brindan los demás y la posibili-

dad de trabajar junto a otros.

Reviste especial importancia que las personas empleadas en una organización puedan depositar su confianza en las circunstancias que las rodean. La confianza mutua es el pegamento social básico: la suspicacia y la desconfianza son los principales enemigos de las relaciones humanas razonables.

Las organizaciones generadoras de confianza pueden hacer un aporte sustancial a la salud social de las sociedades democráticas de libre empresa y debería exigírseles que lo hagan. Es preciso reconocer como un gran privilegio social el empleo de ciudadanos en una organización.

### 3. Acerca de C. Argyris

#### a. Contexto histórico – social – biográfico

Chris Argyris nació en Newark, New Jersey el 16 de julio de 1923. Durante la Segunda Guerra Mundial ingresó en el ejército de los Estados Unidos donde con el tiempo se convirtió en Segundo Teniente. Argyris concurre a la universidad en Clark, donde conoció a Kurt Lewin (quien había iniciado el Centro de Investigación para la Group Dynamics en el M.I.T.). Como Schein, tuvo formación psicológica. Se licenció en Psicología (1947), obtuvo el MA en Psicología y Economía en la Universidad de Kansas (1949), y se doctoró en Comportamiento Organizacional en la universidad de Cornell en 1951.

Con una carrera distinguida Chris Argyris ha sido profesor en la Universidad de Yale (1951-1971) donde fue profesor de Ciencia Administrativa y jefe de departamento; y profesor de Educación y Comportamiento organizacional en la Universidad de Harvard (1971-). Argyris es actualmente director de la Monitor Company en Cambridge, Massachusetts...

Fue uno de los primeros en dirigir sesiones de formación de equipos con el ejecutivo principal y con su equipo ejecutivo de mayor nivel.

Dos de los primeros clientes de Argyris fueron IBM y Exxon. Sus primeras investigaciones e intervenciones con un grupo de altos ejecutivos se reportan en su libro publicado en el año de 1962, *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*.

Chris Argyris es catedrático emérito y profesor de Harvard University School of Business y Harvard University School of Education.

Ha recibido ocho títulos honorarios de universidades estadounidenses e internacionales. Pasó 20 años en Yale University, donde lleva su nombre una cátedra de Psicología de la Organización e Intervención. En 1997 recibió el premio Kurt Lewin.

Desde hace 20 años, Chris Argyris asesora a las empresas para mejorar la capacidad de aprendizaje de directivos y empleados. En la actualidad, continúa desafiando a académicos y ejecutivos para que dejen a un lado sus posturas defensivas, se planteen un cuestionamiento sincero y busquen un conocimiento accionable.

#### b. Aportes teóricos

Argyris es considerado el padre del aprendizaje organizacional. Expone claramente los aspectos más relevantes relacionados con esta disciplina: claves para convertirse en una organización capaz de aprender, cuáles son los problemas relacionados con el aprendizaje dentro de una organización y cómo solventarlos, qué son las rutinas defensivas, por qué les resulta difícil aprender a las personas inteligentes.

Argyris usó el término «organización» para incluir el comportamiento de todos los participantes en el trabajo de un grupo y la considera la solución para un problema complejo.

Cree que las organizaciones tienen capacidad de aprender gracias a las personas que forman parte de ellas. Por ello, los problemas del aprendizaje organizacional están muy relacionados con los conflictos de los propios individuos para aprender y tener una visión global de su aporte y participación en toda estructura organizativa.

Sin excepción los procesos de aprendizaje organizacional se han dado como movimientos defensivos ante cambios al interior de las organizaciones, motivados por las variaciones de su entorno.

Argyris (1976) define aprendizaje organizacional como el proceso de «*detección y corrección de errores. Se facilitan las actividades de aprendizaje de los individuos o son a su vez inhibidas por un sistema ecológico de factores que pueden llamarse sistema de aprendizaje organizacional*»<sup>17</sup>.

Dice Ernesto Gore (1988): «*Para Argyris y Schön, las organizaciones son campos donde las interacciones sociales tienen lugar, contextos donde las reglas sociales y los modelos individuales de aprendizaje interactúan facilitando ciertas clases de aprendizaje e inhibiendo otras*»<sup>18</sup>

Estructuradamente, deben distinguirse dos tipos de mecanismos de aprendizaje:

- Situaciones de resolución positiva, y

17. Argyris, C. (1976) *Increasing Leadership Effectiveness*; New York, Wiley

18. Gore, Ernesto – Dunlap, Diane (1988) *Aprendizaje y Organización*, Buenos Aires: Tesis; pág 73

- Situaciones de rechazo de la ansiedad

Argyris y Schon (1996), diferenciaron el aprendizaje individual del aprendizaje organizacional e indicaron que el aprendizaje individual surge cuando los miembros de una corporación siguen las rutinas que les pide la organización y pueden reaccionar ante ellas usando su inteligencia para cambiarlas y experimentar nuevas ideas. Cuando lo que surgen son comunicaciones, «conversaciones con otros», y ese contenido es validado, aprobado y adoptado como mejor práctica, entonces ha habido un aprendizaje organizacional.

Existen dentro del aprendizaje organizacional dos niveles:

- el primero es un proceso simple (*single loop learning*), cambia los métodos y rutinas sin cuestionar ninguno de los aspectos fundamentales de la estructura, los valores y los procesos de toma de decisiones. Sostiene un circuito simple de feedback. En las organizaciones se produce a través de la interacción de las personas que ocupan distintos puestos en diferentes áreas. De acuerdo con esta aproximación, se aprende una metodología sin poner en cuestionamiento la lógica, la filosofía ni los criterios de la organización, ni sus actores. Se trata de un aprendizaje de primer orden.
- el segundo nivel es más complejo (*double loop learning*): se cuestiona la racionalidad detrás de las acciones y las rutinas para transformar la lógica, la filosofía o las variables fundamentales de la organización. «Un circuito doble liga la detección de error o anomalía tanto en las estrategias de acción como en las normas a través de la cual la acción es evaluada; a menudo hay también un cambio en la forma en que la organización ve al mundo»<sup>19</sup> (Schön, 1983) Se trata de un aprendizaje de segundo orden en donde su busca cambiar la forma de observar y categorizar los fenómenos.

*«A veces, los individuos o las organizaciones hacen aprendizajes de circuito doble sobre sus propios aprendizajes. Este aprender sobre los aprendizajes es llamado deuteroprendizaje»<sup>20</sup> (Gore – Dunlap, 1988)*

Al hablar de «deuteroprendizaje» se está haciendo referencia al «aprender a aprender»

El «aprender a aprender» implica una capacidad cognitiva más compleja, una capacidad de reflexión, es un «meta-aprendizaje». En términos de Jaques, se haría referencia a un procesamiento de información superior que la del simple aprendizaje.

*«Cuando una organización entra en deuteroprendizaje, sus miembros aprenden también acerca de sus contextos previos de aprendizaje. Reflexionan e investigan sobre sus contextos previos de aprendizaje. Reflexionan e investigan acerca de episodios previos de aprendizaje organizacional, o su fracaso. Descubren qué de lo que hicieron facilitó o dificultó el aprendizaje, inventan nuevas estrategias para aprender, producen esas estrategias, evalúan y generalizan eso que han producido. Los resultados se codifican en los mapas e imágenes individuales y son reflejados en la práctica organizativa.»<sup>21</sup>*

(Argyris, Chris y Donald A. Schon, 1978)

Argyris (1995) enfatiza que el aprendizaje se inicia como defensa ante la rutina, como una especie de tensión creativa que permanece en el seno de la organización. Estimula a los individuos a reexaminar sus operaciones y tareas, originando una dicotomía entre los deseos individuales y los objetivos organizacionales. El reto es preservar esta tensión y asegurarse que se generen cambios benéficos con ella. Si esto se cumple, se desarrolla la capacidad de aprender de los errores, donde no sólo hay adaptación sino nuevas soluciones por alteración en un ciclo doble y no simple, de los marcos mentales en los que hasta ahora ha funcionado su acción.

En este sentido, se encuentra una similitud con rol atribuido por Winnicott al medio como facilitador del desarrollo

No parece asombrarse por que la Organización cambie, lo que lo sorprende es que se mantenga. Sostiene que esto último es posible no por la gente, ni por la tecnología o los procedimientos, sino por una teoría que denomina «Teoría de la acción»

«¿Por qué una teoría? Porque todo acto deliberado tiene ciertas bases cognitivas, en tanto refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo que reclaman una validez general. Y esto, [para Argyris y Schon], es cierto tanto desde el punto de vista organizativo como individual.

*La teoría de la acción es una construcción humana, producto de la experiencia, que en alguna medida reemplaza a la racionalidad abstracta de los modelos instrumentales. Es el producto de una construcción colectiva, de una compleja interacción entre los modelos individuales de aprendizaje y el mundo de la conducta organizacional. Las organizaciones son, precisamente, el lugar donde esas interacciones ocurren.»<sup>22</sup>*

(Gore – Dunlap, 1988)

19. Schön, D (1983) Organizational Learning. In Beyond Method. Morgan, pág 120

20. Gore, Ernesto – Dunlap, Diane, (1988) op. cit , pág 75

21. Argyris, Chris y Donald A. Schon (1978) Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison – Wesley, pág. 27

22. Gore, Ernesto – Dunlap, Diane, (1988) op. cit , pág 73 -74

Así pues, una organización que aprende es aquella que tiene una nueva competencia, que le capacita para procesar la información, corregir errores y resolver sus problemas de un modo creativo o transformador, no meramente de modo acumulativo o reproductivo, con personas que aprenden dentro de un contexto, generando una cadena de modificaciones en relación a los otros y el medio que los contiene.

Podría sostenerse que, para Argyris aprender es, compartir una epistemología, centrada en el aprendizaje para la acción, en el deuteraprendizaje y en relaciones basadas en la confianza construidas a partir de conversaciones.

#### 4. Acerca de E. Schein

##### a. Contexto histórico – social – biográfico

Edgar H. Schein es un especialista norteamericano en cambio organizacional. Asesor de empresas y profesor en la Sloan School of Management del MIT. Nació en Zurich, Suiza, en 1928. Emigró a los Estados Unidos en 1939, donde fue educado en la Universidad de Chicago.

En 1949 obtuvo el Máster en Psicología por la Universidad de Stanford, y en 1952 el Doctorado en Psicología Social por la Universidad de Harvard. En 1968 entra como profesor en la Sloan School y es nombrado director del Grupo de Estudios de Organización en 1972, posición que ocuparía hasta el 1982. En 1978 fue nombrado *The Sloan Fellows Professor of Management*, (Profesor en Management de los socios de la Sloan), cargo que ocupó hasta 1990.

Es un investigador, escritor, profesor y consultor. Su consultoría se centra en la cultura organizacional, el desenvolvimiento organizacional, la consultoría de procesos y las anclas de carrera.

El cambio cultural es para él un objetivo alcanzable. La necesidad de obtener mayores resultados suele llevar a realizar una rápida exploración de la cultura de las organizaciones. Así, puede descubrirse que representa un apoyo prometedor a la estrategia o la peor de las barreras.

Edgar H. Schein al incorporar este concepto amplía y enriquece la mirada sobre el tema, cree en la posibilidad de modificar a voluntad la cultura de una compañía y que esta transformación no sólo es posible si no necesaria.

##### b. Aportes teóricos

Una organización es más compleja de lo que parece si sólo la definimos en función de sus políticas, sus objetivos y sus sistemas.

Schein (1972)<sup>23</sup> define a la organización como:

- un sistema abierto, en constante interacción con el medio
- un sistema de múltiples propósitos
- un espacio donde variados subsistemas «se hallan en interacción dinámica entre sí»<sup>24</sup> (Schein, 1972)
- en este espacio, un cambio en alguno de estos subsistemas afectará al resto
- un sistema que se relaciona con otros sistemas (más amplios o más pequeños) que el considerado

En la misma distinguimos valores, principios, ponderaciones diferentes. Eso no es otra cosa que la Cultura Organizacional.

«Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas»<sup>25</sup>.  
(Schein, 1988, pág 86)

Schein señala que los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en la que la misma se inserta.

Se manifiesta a través de:

2. **Artefactos visibles**, que comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, etc.
3. **Valores** que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa.
4. **Supuestos inconscientes**, que revelan la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente (modelos mentales). Según Schein (1988), este nivel se encuentra compuesto por cinco dimensiones
  - o relación de la organización con el ambiente externo;
  - o naturaleza de la verdad y de la realidad;
  - o naturaleza de la naturaleza humana;

23. Schein, E. (1972); Psicología de la Organización; España: Prentice / Hall internacional págs 127 - 128

24. Schein, E. (1972); op cit; España, pág. 128

25. Schein Edgar H. (1988) La Cultura Empresarial y el liderazgo. España: Plaza & Janes

- o naturaleza de la actividad humana;
- o naturaleza de las relaciones humanas.

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización:

1. Define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y otras.
2. Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
3. Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses del individuo.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social.

Es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados. Es un mecanismo que controla y da sentido modelando las actitudes y el comportamiento. Schein se centró en la teoría de la socialización organizacional, con especial foco en aquellos procesos a partir de los cuales se logra generar sentimiento de grupo y pertenencia, modelando así las identidades individuales de los miembros del grupo de acuerdo con la cultura organizacional.

*Schein sostiene que «[...]la socialización organizacional es la forma de 'ponérsela tanto', el proceso de adoctrinamiento y adiestramiento en el cual se enseña lo que es importante en una organización o en alguna parte de la misma.... Por cierto que el proceso es tan omnipresente y pasamos por él tantas veces durante nuestra carrera, que resulta fácil pasarlo por alto. Y, sin embargo, es un proceso que puede hacer o deshacer una carrera y que puede hacer o deshacer los sistemas de planificación personal de las organizaciones. La rapidez y la eficacia de la socialización determinan la lealtad, el compromiso, la productividad de los empleados, así como el ingreso y egreso de los mismos.»<sup>26</sup>*  
(Kalob – Rubin - Mc Intyre, 1974)

La socialización es el proceso mediante el cual un individuo aprende la escala de valores, las normas y las pautas exigidas por el grupo al que se incorpora. Por un lado el proceso de socialización implica un proceso de «desbaratamiento» de los antiguos valores de manera que facilite la adquisición de nuevos procesos. Dicho proceso es muchas veces doloroso y desagradable, generador de ansiedades personales. Este pasaje sólo logra ser sostenible en la medida en que el «novicio» cuente con las pautas que brindan los miembros principales de la organización sean estas explícitas o implícitas. En tal sentido, en este proceso el rol de supervisor (en términos dinámicos «agente maternante») y de compañeros («hermanos») cobra vital importancia.

Para Schein uno de los ejes centrales del proceso de socialización es la transición de un novicio a un miembro «hecho y derecho». Dicha transición suele ir acompañada por títulos, símbolos, status, derechos, acceso a información u otros indicadores que dan cuenta de que el individuo ha logrado su lugar dentro del grupo.

En tal sentido estos procesos culturales y de socialización logran resolver los problemas básicos del grupo respecto a:

1. Lealtad y compromiso
2. Su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea
3. La integración de sus procesos internos con objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación.

Los supuestos culturales proporcionan estabilidad y sentido a nuestra vida diaria. Schein sostiene que si alguno de estos supuestos ha de cambiar porque está en discordancia con el entorno externo o interno, este cambio es precedido por un periodo de ansiedad, que producirá una resistencia al cambio. Según Schein (1988) esta resistencia al cambio es normal y conlleva dos tipos de ansiedad:

- **Ansiedad de supervivencia.** A menos que se produzca el cambio y se aprenda cómo aprender no se lograrán los objetivos, no se alcanzarán los ideales y, en casos extremos, no se logrará la supervivencia.
- **Ansiedad de aprendizaje.** Es el miedo a aprender algo nuevo y a cambiar. Produce ansiedad la perspectiva de renunciar a algunos de los propios supuestos y prácticas habituales (la «cultura»), creyendo que si se cambia se perderá la propia identidad. Tampoco se quiere llegar a ser perpetuos aprendices sujetos continuamente a esta ansiedad.

Para que se produzca el cambio es necesario que **la ansiedad de supervivencia supere a la de aprendizaje.**

Schein observa la acción dinámica recíproca entre la organización y los individuos en el contexto del transcurso de carrera e identifica por un lado la influencia del individuo que puede considerarse un proceso de socialización, y la influencia de la organización sobre el individuo que se puede considerar como un proceso de innovación. El proceso de socialización tenderá a prevalecer en mayor medida y por lo general en las primeras etapas de la carrera, sin embargo ambos procesos se dan en todas las etapas.

Por ello, la socialización o influencia implicará *«fundamentalmente los yo sociales más hábiles del individuo, mientras la innovación involucrará fundamentalmente los yo sociales más estables del mismo,*

26. Kalob, David A; Rubin, Irwin M, Mc Intyre, Jame (1974); Psicología de las Organizaciones; Prentice, pág. 2 y 3.



*siempre que el individuo no esté en cautividad dentro de la organización»*<sup>27</sup>. Kalob – Rubin - Mc Intyre, 1974)

Hay en total once mecanismos que pueden desbloquear una cultura dada. Para emplearlos hay que considerar la etapa del desarrollo de la compañía. En el nacimiento y los primeros años, el cambio se logra por cuatro formas: evolución natural, evolución autodirigida a través de una terapia empresarial, evolución controlada a través de procesos mixtos y revolución controlada a través de terceros. En la adolescencia de la empresa, se puede conseguir la transformación cultural empleando otros cuatro mecanismos: el cambio planificado, la seducción tecnológica, el cambio a través del escándalo o la explosión de mitos y el acrecentamiento, es decir, mediante el enfoque de cada decisión hacia una nueva serie de presunciones. En la madurez conviene recurrir a tres procedimientos: la persuasión coercitiva, la renovación y, finalmente, la reorganización y el renacimiento.

Según Schein (1994), una de las características clave de la organización del siglo XXI será la **habilidad para aprender**, en términos de Argyris el «deuteroaprendizaje»

El aprendizaje y el cambio son procesos complejos, una fuente de entusiasmo cuando tenemos éxito pero también una fuente de dolor y tensión cuando no acertamos.

La función de las personas que ejercen el liderazgo en las organizaciones puede (o debería ser) la de facilitar el cambio.

## 5. Análisis Integrador

El recorrido por las producciones de los autores estudiados y analizados nos enfrenta a puntos comunes y a aportes singulares, pero a todos los une un interés en común: conocer los vericuetos del desarrollo humano.

Lo hacen en diversos ámbitos, desde el primero: la relación de la díada madre – hijo construyendo un espacio transicional para posibilitar el crecimiento y la maduración, hasta comprender el espacio de la empresa y su cultura como un facilitador del cambio y el aprendizaje.

El propósito que este trabajo sostiene es analizar desde la teoría de desarrollo de Winnicott la función del liderazgo como administradores / facilitadores de procesos transicionales de cambio dentro de las organizaciones facilitadores del desarrollo y crecimiento humano.

### A. Función del Medio

Los cuatro autores analizados consideran relevante **la función del medio** para el individuo. Schein (1972) define la Organización un sistema abierto, en constante interacción con el medio, de múltiples propósitos donde variados subsistemas «se hallan en interacción dinámica entre sí»

Para Winnicott el medio es un facilitador del desarrollo siempre y cuando la madre - o quien cumpla esa función - asista en la tramitación de las ansiedades que el bebé por sí mismo no puede administrar. Winnicott sostiene que la *madre suficientemente buena* es aquella que logra generar instancias de frustración tolerables y crecientes en función de las capacidades del bebé. En esta línea, dicho proceso se lleva adelante a partir de la generación de un espacio intermedio entre la realidad interna y externa del bebé a partir del cual puede tramitar su frustración, su vínculo y su pasaje de la dependencia a la independencia. Dicho espacio es por un lado facilitado por la madre y generado a partir de la interacción.

Para Argyris, el medio es el que motiva los procesos de aprendizaje organizacional ya que para él éstos se dan como movimientos defensivos ante los cambios. Sostiene que el reto es preservar la tensión y asegurar cambios benéficos.

Sonia Abadi (1997) sostiene «*que la cultura entendida como espacio transicional funciona como garante de la salud de un sistema social... Los fenómenos transicionales aparecen como verdadero motor de la creatividad y el cambio, preservando la libertad individual como el potencial original de la civilización*»<sup>28</sup>. En ese mismo sentido, el poder de la cultura de acuerdo con el desarrollo de Schein, «*...es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas*»<sup>29</sup>. (Schein, 1988)

Es importante destacar que lo transicional NO es exclusivo al desarrollo del niño y que termina en la infancia sino que se replica en ámbitos amplios sociales como la cultura y por qué no en el desarrollo del adulto en el trabajo.

27. Kalob, David A; Rubin, Irwin M, Mc Intyre, Jame (1974); Psicología de las Organizaciones; Prentice, pág. 2 y 3.

28. Abadi Sonia y otros, (1997) Desarrollos postfreudianos: escuelas y autores, Buenos Aires: Editorial de Belgrano, pag 94 - 95

29. Schein Edgar H. (1988) op cit

Sonia Abadi (1997) sostiene «[...]que toda la experiencia cultural se ubica en el espacio potencial entre el individuo y el entorno. Así el vivir creador, el juego y la experiencia cultural forman una unidad y continuidad».

Jacques sostiene que los valores mediatizan la relación de la Empresa con su entorno y el diseño y estructura de la organización constituyen en sí mismo un ambiente apropiado o en su defecto paranoigénico, facilitador o inhibidor del desarrollo humano.

Es interesante destacar a partir de las diferentes concepciones que estos cuatro autores tienen del medio, como éste sin duda interviene activamente en el desarrollo de los individuos en diferentes ámbitos.

## B. El Trabajo como experiencia cultural

Abadi (1997) sostiene que «[...] tanto el juego como la experiencia cultural existen por derecho propio, y pueden ser pensados como fondo sobre el cual se dibujan las figuras de la estructura social» entre las cuales se podría considerar el trabajo.

Para Jacques el trabajo es el ejercicio de la discrecionalidad, el discernimiento y la toma de decisiones dentro de ciertos límites al realizar una tarea y pone en juego las capacidades cognitivas del individuo. Para Winnicott el juego permite consolidar el desarrollo emocional y cognoscitivo del bebé. Tanto el juego como el trabajo se constituyen como procesos generadores de lo humano.

[...]»la dificultad de comprensión del trabajo y sus vicisitudes fragiliza al sujeto en su identidad como trabajador. Esta identidad se construye y conquista a partir de la mirada de los otros, es resultado de fenómenos intersubjetivos en los que se da un juego de mutuo reconocimiento. La imagen que cada trabajador construye de sí mismo está inevitablemente ligada a aquello que los otros valoran y reconocen como significativo»<sup>30</sup>  
(Sennet,2000)

El trabajo en las empresas implica una opción ética. Se manejan dentro del campo cuestiones del desarrollo de las personas que se relacionan con un aspecto que nos hace humanos y nos dignifica: el trabajo. No son ajenos temas tales como la retención del empleo, la evaluación, el mercado laboral, el desarrollo profesional y económico, el desempleo, etc...

El supervisor interviene, se propone como recurso para interrogar, pensar, dilucidar, acompañar. No se limita exclusivamente al análisis de lo que aparece explícitamente planteado como necesidad, sino que en muchas oportunidades supone más bien el resultado de un proceso paulatino de problematización con el otro, reconoce el movimiento y la tensión como fenómenos inherentes a esa tarea, activa la pregunta, la duda, la necesidad de pensar con otro para construir un espacio donde el trabajo permita el desarrollo.

## C. Función del Liderazgo

Desde una perspectiva de análisis organizacional (Beer et al 1985, Terzano, 1990) un análisis más pormenorizado del vínculo de las personas en las organizaciones indica que pueden diferenciarse los siguientes campos:

1. Las personas y la estructura formal condicionada por la tecnología propia de cada organización.
2. Las personas y todos los aspectos legales que regulan el vínculo persona organización.
3. Las personas y las transformaciones que sufre el vínculo a través del transcurso del tiempo: ingreso, promociones, traslados, finalización de la relación.
4. Las personas y el sistema de recompensas o retribuciones que recibe la persona como contraprestación por su esfuerzo.
5. Las personas y el conocimiento, en términos de estrategias necesarias para mantener vigente y/o anticipar saberes necesarios para el desempeño de las tareas.
6. Las personas como colectivos, es decir, las particularidades de las relaciones entre las personas que trabajan juntas, ya sea física o virtualmente.
7. El ejercicio del poder para lograr la cohesión y unidad necesarias para alcanzar los objetivos centrales de la organización, administrando eficientemente las siete dimensiones anteriores.

Esta última dimensión, la referida al ejercicio de la autoridad, es la que interesa explorar tratando de aportar una perspectiva psicológica al fenómeno del liderazgo.

Como ya se ha mencionado, sostiene Winnicott que la provisión ambiental depende de una «**madre suficientemente buena**», de la función que esa madre cumple, de cómo mediatice la relación de ese ser inmaduro con las múltiples situaciones que el entorno le propone. Así recrea un espacio para el desarrollo seguro del niño el cual administra un proceso de ilusión – desilusión en función de sus capacidades crecientes.

30. Sennett, (2000) La corrosión del carácter, Anagrama, pág 88

*«La tarea de aceptación de la realidad es una empresa que nunca concluye y persiste a lo largo de toda la vida. El conflicto de relacionar la realidad psíquica y la realidad externa y el riesgo de confundirla sólo se ve aliviado por la existencia y aceptación del área intermedia de ilusión que siempre queda protegida de ataques y cuestionamientos....En el adulto es la continuidad del área de ilusión del bebé y del juego del niño... los fenómenos transicionales se originan en esta experiencia de ilusión y son la primera forma de diversas manifestaciones de la vida cultural adulta: arte, religión, capacidad de imaginar, trabajo científico»<sup>31</sup>.  
(Abadi, 1997)*

Es aquí donde se plantea el nudo del análisis propuesto: la función del liderazgo consiste en crear un espacio seguro de desarrollo para los adultos en situación de trabajo a través de la mediatización graduada de las tareas y roles organizacionales planteados.

Abadi (1997) en relación con la teoría de Winnicott sostiene

«... que si la madre se aleja durante un tiempo demasiado largo para el momento madurativo del bebé, éste no podrá organizar desde su mundo interno la capacidad de crear puentes para tolerar el alejamiento ni de apoyarse en objetos como soportes provisorios. [...] A su vez, la capacidad de representar internamente a los objetos fracasará tanto si la ausencia materna es excesiva como si su presencia es permanente».

En tal sentido el rol de todo supervisor consiste en favorecer la generación de instancias de frustración controladas de acuerdo con las capacidades crecientes de los colaboradores que permitan al sujeto el desarrollo de competencias en el sentido de conocimientos, habilidades y actitudes puestas en práctica en la gestión.

Así como la madre, en el estadio temprano de la vida dosifica y facilita los aprendizajes, el supervisor, dosificará y facilitará el «deuteroaprendizaje», el aprender a aprender en términos de Argyris y de esta manera cumplirá su rol.

Jaques sostiene que el liderazgo no es una actividad independiente, sino que es una función que abarca tanto roles como tareas .

Es el jefe / gerente / supervisor el que, al decir de Jaques, deberá estar dos niveles por encima de la posición supervisada, creando así un espacio que alude a una zona de desarrollo proximal intermedia en términos de Winnicott (espacio transicional) que facilitará el desarrollo de los supervisados.

Dicho aspecto se basa en la premisa de las capacidades discontinuas de desarrollo a través de la cual se da cuenta acerca de las áreas de competencia e incompetencia que posee todo individuo.

Jaques plantea que la función del liderazgo se da a partir de roles complementarios tal como todas las relaciones entre personas (madre – hijo, supervisor – supervisado, maestro – alumno, psicólogo – paciente).

Tal como interpreta Abadi a la capacidad de la madre de facilitarle al bebé crear puentes para tolerar el alejamiento y apoyarse en objetos como soportes provisorios, todo supervisor suficientemente bueno acuñaría una estrategia similar para trabajar sobre el desempeño de los colaboradores y favorecer su crecimiento personal y profesional.

Desde el punto de vista de Jaques un supervisor trabaja sobre la zona de desarrollo proximal que se encuentra dada por la diferencia en capacidades entre el supervisor y el supervisado lo cual permite generar una zona de tensión creativa (utilizando palabras de Argyris) que atrae y favorece el desarrollo aprendiendo de los errores donde no solo hay una adaptación sino nuevas soluciones.

Siguiendo este análisis, puede tomarse el concepto de cultura organizacional de Schein para pensar en este espacio transicional.

La cultura, como espacio transicional, define los límites, transmite un sentido de identidad, facilita creación de compromiso personal, incrementa la estabilidad del sistema social. Los supuestos culturales proporcionan estabilidad y sentido a la vida diaria, lo cual facilita y orienta una de las premisas centrales del rol de todo supervisor que es la capacidad de generar sentido.

Por capacidad de generar sentido se entiende a la capacidad de hacer síntesis, de administrar inconsistencias, de propender a la generación de coherencia cognitiva frente a estímulos que desde un nivel de comprensión inferior pudieran parecerse contrapuestos, de tolerar incertidumbre. Es develar los motivos que el colaborador no puede descubrir. Es facilitar la generación de puentes en términos de Abadi.

La cultura como espacio transicional resuelve los problemas básicos del grupo con respecto a su supervivencia y la adaptación al medio que lo rodea y la integración de sus procesos internos (realidad externa e interna).

Como sistema abierto, las organizaciones se encuentran permanentemente expuestas al cambio. La adaptación en términos de asimilación y acomodación (Piaget) resultan ejes centrales para la supervivencia y desarrollo. El rol del líder se centra en su capacidad de dar sentido y de constituirse como facilitador del cambio, haciendo sostenible las ansiedades de supervivencia y aprendizaje.

31. Abadi Sonia y otros, (1997) Desarrollos postfreudianos: escuelas y autores, Buenos Aires: Editorial de Belgrano, pag. 86

Schein confía en la capacidad humana para desarrollar su potencial que requiere un proceso de facilitación u orientación para que se haga evidente.

Argyris aportará desde su desarrollo del concepto de aprender en las organizaciones. Y podríamos considerar desde allí las organizaciones como un espacio transicional de desarrollo si tenemos en cuenta que... «aprender a aprender en las organizaciones implica:

- a) Considerar la organización como un contexto que debe ser entendido
- b) Considerar nuestros propios supuestos sobre organizaciones como un contexto de contextos que también necesita ser entendido.
- c) Ser capaz de darle sentido, reflexionar y organizar la experiencia en pautas comunicables
- d) Entender los mecanismos a través de los cuales se construyen o inhiben los aprendizajes individuales y los organizacionales
- e) Pensar la educación como programas para facilitar el aprendizaje en ámbitos reales, en vez de ámbitos donde el aprendizaje realmente tiene lugar.<sup>32</sup>

Indudablemente, la función del liderazgo debería ser considerada como mediadora y facilitadora de las zonas de certidumbre y las amplias franjas de incertidumbre con las que los supervisados se enfrentan cada día e, inexorablemente en la consecución de los objetivos organizacionales.

### III. Conclusiones:

La transicionalidad es una modalidad de funcionamiento psíquico que constituye los fenómenos, el espacio y los objetos transicionales.

El espacio transicional es virtual, se abre entre la subjetividad del infante y el reconocimiento del mundo exterior. Los fenómenos transicionales son generadores de ese espacio potencial de experiencia y acaecen en él. Son fenómenos de características ilusorias que, partiendo de una indistinción entre lo subjetivo y lo que es exterior al sujeto, deviene en ámbitos y procesamientos distinguibles y relacionables.

Con la emergencia de la transicionalidad se va produciendo el nacimiento y despliegue de tres espacios de experiencia: el potencial, el interno y el externo.

El objeto transicional es un objeto material del entorno, por lo general blando, que el bebé elige y usa dentro del área intermedia de experiencia. Posee características paradójicas, pues aunque tiene materialidad, para el sujeto no proviene del exterior ni del interior.

El espacio transicional es como un puente que genera, une y separa a la vez el interior y el exterior del sujeto, y sólo importa lo que transita, se intercambia y transforma en él.

«Por parte del otro significativo, la función de sostener la paradoja de lo creado-percibido es heurística, fundante y provoca los efectos de los trucos de un ilusionista, pues para vislumbrarlos es necesario conectar-desconectar lo subjetivo y lo objetivo en una relación simultánea y coextensiva.

*«El objeto transicional representa la capacidad de la madre para presentar el mundo de manera tal que el niño no tenga que saber al comienzo que dicho objeto es creado por él.»*<sup>33</sup>  
(Winnicott, 1972)

Por mucho tiempo se ha considerado el tema del «objeto transicional» exclusivamente como un aspecto del desarrollo infantil.

En este trabajo he intentado rastrear esos conceptos en autores que se han concentrado en las Organizaciones. Todos los autores tienen en común haber estado directa o indirectamente en ámbitos de guerra o post-guerra, es decir en contextos de gran privación y amenaza (física y emocional) ¿Será eso lo que los habrá llevado a pensar en el desarrollo, en las posibilidades humanas, en la cultura, en el aprendizaje? No lo sabemos, pero lo mantendremos como una hipótesis.

La transicionalidad tiene recorridos a lo largo de la vida. Diversos ámbitos donde lo deseable sería que se pudieran establecer espacios de construcción y desarrollo: la pareja, los amigos, los pares, EL TRABAJO.

En este escrito se reúnen dos prácticas de gran desafío ético: la psicología y el mundo organizacional relacionado con el trabajo, donde el primer fundamento es el hombre y el desarrollo humano a fin de desarrollarse como personas.

El papel de las personas es clave para el desarrollo de las organizaciones que deben adaptarse (asimilar / acomodar) a las nuevas situaciones del entorno. Esas personas se ilusionan y desilusionan, se motivan o no, se integran o no, tienen problemas personales o no, producen de diferente forma, tienen capacidades

32. Gore, Ernesto – Dunlap, Diane, (1988)op. cit , pág 115- 116

33. Winnicott, D. (1972): Realidad y juego, Buenos Aires: Galerna, pág. 112.

distintas, etc. Las empresas son lo que son las personas que la representan a todos los niveles. Los empleados son siempre los mejores prescriptores internos y externos. Por lo tanto la función del liderazgo debe articular la necesidad de la organización con las necesidades de las personas. De allí su relevancia.

Si se considera el espacio transicional como un ámbito de maduración y desarrollo es, ineludiblemente, un espacio que ha de estar presente en las organizaciones, donde las personas transcurren gran parte de su vida adulta y se desarrollan en aspectos profesionales que integran también, variables emocionales.

La madre y el supervisor deben propiciar el pensamiento, la autonomía, el desarrollo.

¿Qué es pensar? El pensamiento es opuesto a la certeza, es el que inicia el proceso creador. Es la posibilidad de encontrarme a mí mismo con mis ideas. El pensar está relacionado con el conocer y con el saber. El conocer se despliega en el espacio transicional, entre lo objetivo y lo subjetivo, en el jugar del niño, en el jugar del adulto.

Quizás el objeto transicional no se «olvida», ni se deja de lado, sino que se va transformando a medida que crecemos de tal manera que su función continúa a lo largo de toda nuestra existencia. Esa transformación tendría quizás que ver con cambios de objeto, más adecuados a nuestra correspondiente «madurez». Cuando logramos, ya adultos, sumergirnos en ese espacio transicional (ese espacio de descanso mental que dará lugar a posibles procesos creativos), lo hacemos llevando algún objeto de esas características, físico o mental.

#### IV. Referencias bibliográficas:

- Abadi, S. (1996). *Transiciones: El modelo terapéutico de D.W. Winnicott*. Buenos Aires: Lumen.
- Abadi, Sonia; (1997), *Desarrollos Post Freudianos*; Buenos Aires: Editorial de Belgrano
- Argyris, C.(1976) *Increasing Leadership Effectiveness*; New York, Willey
- Argyris, C. (1995); *Integrating the Individual and the Organization*; New York; Willey
- Argyris, C. (1993); *Knowledge for Action*; The Jossey; USA: Bass Management Series
- Argyris, Chris y Donald A. Schön (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA, Addison Wesley.
- Argyris, Chris y Donald A. Schon (1996), *Organizational Learning II*, MA, Addison Wesley.
- Cruz, Ma Isabel – Hinzner, Karen, Wagner Consuelo, 2003: *El desarrollo emocional infantil y la participación del objeto transicional en el proceso de separación-individuación*, Chile Artículo en Winnicott.net
- Gore, Ernesto – Dunlap, Diane (1988), *Aprendizaje y Organización*, Buenos Aires: Tesis
- Jaques, Elliot. (1990); *In praise of Hierarchy*; Harvard Business Review; January – February 90 Number 1; Harvard Business Review No. 90107
- Jaques, Elliot; (2000) *La organización querida*, Buenos Aires: Granica
- Jaques, E.; (1965) *Los Sistemas Sociales como Defensa contra las Ansiedades Persecutoria y Depresiva*; en Nuevas Direcciones en Psicoanálisis de Melanie Klein et al; Buenos Aires: Paidós
- Schein, Edgar. (1972); *Psicología de la Organización*; España: Prentice / Hall internacional;
- Schein Edgar H (1988). *La Cultura Empresarial y el liderazgo*. España: Plaza & Janes
- Shön, D (1983), *Organizational Learning*. In Beyond Method. Morgan
- Beer, M. et al, 1985 y Terzano, R, 1990
- Winnicott, D. W. (1991); *Realidad y Juego*; Barcelona: Gedisa
- Winnicott, D. W. (1994); *El Hogar nuestro punto de partida – Ensayos de un psicoanalista*, Buenos Aires: Paidós





