



EL DELIRIO DE UN GURÚ: LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN DE CLODOMIR SANTOS DE MORAIS AL DIVÁN

Área de investigación: Teoría de la administración y Teoría de la organización

Jesús Zavala Ruiz

Departamento de Economía

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa

México

jzr@xanum.uam.mx

XXII
CONGRESO INTERNACIONAL DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN
E INFORMÁTICA

EL DELIRIO DE UN GURÚ: LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN DE CLDOMIR SANTOS DE MORAIS AL DIVÁN



1. Introducción

Hay varios métodos o técnicas de intervención para “crear organización” en grupos grandes¹, principalmente derivados de la corriente del desarrollo organizacional, fundada en la teoría del cambio organizacional de Karl Lewin. Esas técnicas se comercializan con marcas registradas como: *Real Time Strategic Change*, *Search Conferences*, *Future Searches*, *Strategic Options Development and Analysis*, *Strategic Choice*, *Technology of Participation* y *Open Space Technology*, cada una con ventajas y desventajas (cf. Bryson y Anderson, 2000). Estas son técnicas usadas en Gran Bretaña y los Estados Unidos y en el mundo, en general. Sin embargo, hay un método originado en Brasil que es poco conocido a pesar de su larga existencia: la *Metodología de Capacitación Masiva*, también conocida como *Laboratorio Organizacional* o *Laboratorio Experimental* para “grupos grandes” (o *Experimental Workshop on Theory of Organization*, EWTO). Es una metodología creada en 1950 por el sociólogo brasileño Clodomir Santos de Morais, recientemente fallecido para inducir organización en grupos grandes y se basa en su teoría de la organización, claramente fuera de las corrientes reconocidas como teorías de la organización (cf. Williamson, 1995; Pfeffer, 1997, por ejemplo).

En el presente artículo se revisa el caso de la *Teoría de la Organización* de Clodomir Santos de Morais. Primero, se hace una revisión de los principios fundamentales y de la interpretación de los resultados del laboratorio organizacional por medio de dos experiencias en su aplicación. En segundo lugar, se realiza una crítica a la metodología desde la teoría de los grupos de Wilfred R. Bion (sobre las “tensiones intra-grupo” y la auto-organización del grupo hasta lograr la construcción del ‘*esprit de corps*’) y desde la teoría del grupo mediano de Patrick de Maré (centrado en el diálogo que genera fraternidad). Por último, se propone realizar una revisión crítica de los principios subyacentes y la interpretación de los resultados con la incorporación de otras teorías sobre la organización de los grupos.

¹ Aunque las categorías del tamaño de grupo pueden estar sujetas a discusión, a partir de las investigaciones de la dinámica de grupos terapéuticos, en este artículo se considera “grupo grande” a aquel mayor de 30 personas, “grupo pequeño” a aquel que tiene menos de 15 miembros y “grupo mediano” a aquel que tiene entre 15 y 30 integrantes (Schneider y Weinberg, 2003, p. 16).

2. Teoría

En su breve obra, *Apuntes sobre Teoría de la Organización*, originalmente escrita en 1969 y con múltiples ediciones, C. Santos de Morais desarrolló los fundamentos que, en su opinión, *permitirían que obreros y campesinos y, en general, los pobres, puedan auto-organizarse para el trabajo colectivo con fines económicos*. El primer capítulo es una condensación de la *teoría marxista capitalista y del trabajo*, donde su autor propuso como tesis principal la *superioridad de la división del trabajo* (Santos de Morais, s.f. [1997], p. 15), *gracias a la eficiencia de la racionalidad instrumental, basada en la “división social del proceso productivo” o “división técnica del trabajo”* (p. 17). Vista así, su propuesta está basada en la teoría clásica de la organización del trabajo algo que, más de medio siglo después, ya no se puede sostener completamente por las transformaciones productivas, tecnológicas e ideológicas que han ocurrido, tal como se argumentará más adelante.

El segundo capítulo de los *Apuntes sobre Teoría de la Organización* es una caracterización del comportamiento organizacional de cuatro estratos laborales y su potencial para la organización productiva en *empresas*, en sentido amplio y cuya tesis central propone que *a mayor experiencia laboral en la división del trabajo es mayor la predisposición o “comportamiento ideológico” del trabajador a favor de la organización (del trabajo)* que, en la práctica, el autor identificó como “grado de conciencia” (p. 20). Además, el autor propone la existencia de los cuatro estratos principales: (1) el “artesano”, aquel productor que “empieza y termina el proceso productivo de un determinado artículo”, que “él lo hace todo” (p. 19), aquel productor autosuficiente que no participa en la división social del trabajo, (2) y el “obrero” que “interviene en una partecita del proceso productivo para producir un determinado artículo” (idem), (3) el “semiobrero”, aquel que “opera dentro del proceso productivo socialmente dividido de la fábrica y en su taller opera en un proceso productivo único” y (4) el “lumpen”, aquel que “no está metido en ninguno de los procesos productivos antes mencionados”, aquel que trabaja “eventualmente y cuando le da la gana” o “no trabaja” (idem). Para el autor, el primero es antítesis del segundo en su *predisposición organizacional*. Según su teoría, el artesano, como “arquetipo”, tiene un “comportamiento ideológico” antagónico a la división social del trabajo, expresado en “vicios” antiorganizacionales y, por lo tanto, es indeseable. En cambio, según el autor, sólo el obrero tiene estructurado, por decirlo de alguna manera, un proceso reflexivo en torno al trabajo a la manera de un proceso administrativo: análisis, planificación, distribución y control (p. 31) que toma como base para todo proceso productivo. En mi opinión, esto puede ser seriamente criticable tanto desde la sociología del trabajo como desde las teorías psicodinámicas de los grupos, como se verá más adelante.

Para el autor, “empresa” es “cualquier acción realizada por varias personas y de forma organizada” (p. 43). El concepto de empresa correspondería a los fines, a las tareas o al proyecto de un grupo, sin embargo, da la impresión de que el término se utiliza como estrategia ideológica de la introducción del lenguaje





empresarial en el entorno obrero. Según esta teoría, el “grado de conciencia” puede ser “ingenua”, “crítica” y “organizativa”, según el nivel de acción involucrado hacia la resolución de problemas, a saber: un “fatalismo” paralizante, un análisis o una acción organizada, respectivamente (pp. 44-45). Así, la “organización del trabajo” se sostiene en la “unidad y disciplina” (o conformidad) de los miembros del grupo pues son “la base de sostenimiento de cualquier empresa” (p. 46), entidad que siempre está amenazada por “enemigos externos e internos” (p. 47). Los “enemigos internos” son los “vicios” o “desvíos ideológicos” que se manifiestan en comportamientos individualistas (“oportunistas” y “subjetivistas”) que socavan la “unidad” y la “disciplina”, por lo tanto “hay que combatirlos” y los “enemigos externos” son las amenazas al grupo y a la empresa, como un todo y “hay que protegerse” ante ellos, también (idem).

El tercer capítulo de *Apuntes sobre Teoría de la Organización* es una descripción de los diez “vicios”, “desviaciones ideológicas” o comportamientos organizacionales característicos “de las formas artesanales de trabajo” (p. 48) contrarias a la unidad y la disciplina, a saber: “individualismo” (defensa del interés propio), “personalismo” (“la empresa soy yo”), “espontaneísmo” (ser “reacio a la planificación”, buscar la improvisación), “anarquismo” (“un hombre desorganizado”, satisfacción de intereses en el desorden), “inmovilismo” (el mínimo esfuerzo, el gorrón típico o *free rider*), “comodismo” (ser acomodaticio), “sectarismo” o “radicalismo” (ser impaciente e individualista), “liquidacionismo” (aquello que combate todo lo que afecta sus intereses personales), “aventurerismo” (ser idealista, irresponsable y no aterrizado) y “autosuficiencia” (el sabelotodo y omnipotente) (pp. 50-59). De manera resumida, el autor propone que esos “vicios” son variaciones de comportamientos individuales oportunistas. Llama la atención que el autor no enuncie la caracterización de los comportamientos de grupo, de manera que el foco de su análisis queda en el individuo, no el grupo, lo que es una carencia conceptual.

El cuarto capítulo de *Apuntes sobre Teoría de la Organización* aborda los “mecanismos o instrumentos para combatir los vicios de las formas artesanales de trabajo”: la “vigilancia” (“ideológica, política y organizativa”, de vicios, desviaciones e incumplimiento de tareas), la “crítica” (“fraternal y organizada” como retroalimentación colectiva pero que, frecuentemente, personalizada) y la “reunión” (junta organizada con tiempos y fines específicos) (pp. 60-62). En pocas palabras, Santos de Morais describe los mecanismos (coercitivos) sugeridos para garantizar la conformidad al interior del grupo y evitar el disenso, que en otra perspectiva puede contribuir a la organización y buen desarrollo del grupo.

El quinto y último capítulo de *Apuntes sobre Teoría de la Organización* aborda el concepto de laboratorio organizacional, entendido como “un ensayo práctico y al mismo tiempo real en que se busca *introducir en un grupo social la conciencia organizativa* que le hace falta para operar en forma de empresa o





acción organizada” (p. 64, cursivas agregadas). Es decir, el “laboratorio experimental”, como le llama el autor a su método, es la aplicación de *su* teoría de la organización, mediante la “metodología de capacitación masiva” para crear, de manera artificial, grupos organizados con fines económicos. Más allá de sus fines prácticos, el laboratorio organizacional es una “experiencia pedagógica” que se propone la formación de un *‘esprit de corps’* en un grupo (Sobrado, 2000, p. 22), de tal manera que se desplieguen los mecanismos que refuercen la conformidad de los individuos, obligados a permanecer unidos mientras dura el laboratorio.

De manera resumida, el grupo del laboratorio organizacional debe cumplir tres requisitos básicos: (1) un tamaño mínimo de 40 personas y sin límite máximo, (2) dotar de libertad o pleno derecho a la organización y (3) un conjunto (“pool”) de insumos indivisibles a disposición del grupo (Santos de Morais, s.f. [1997], p. 65). El laboratorio se desarrolla en unas instalaciones *exprofeso*, con una duración aproximada de 15 días. Durante ese tiempo los participantes no deben abandonar el lugar, por lo que deberán pernoctar y comer en el mismo sitio. Las instalaciones forman parte de ese “pool de recursos indivisibles” y “comunes” que se destinarán a la producción a cargo del “grupo” en cuestión. Una vez que se inicia el laboratorio organizacional, después de un discurso de no más de 10 minutos a cargo de “el laboratorista” o “director del laboratorio”, se deja al grupo *en shock*, a la deriva, sin mecanismos de regulación. A partir de ese momento comienza el *experimento de capacitación* que, se supone, se desarrolla de acuerdo a la teoría que se expone enseguida (cf. Correia, 2001; Carmen y Sobrado, 2000).

La teoría del laboratorio organizacional de Clodomir Santos de Morais, asume que el comportamiento del grupo manifestará tres etapas sucesivas y cíclicas: *síncresis*, *análisis* y *síntesis* (Santos de Morais, 2000, p. 31; Santos de Morais, s.f. [1997], p. 68). La *etapa de síncresis* es una etapa caracterizada por el conflicto en el grupo porque se enfrenta a una situación inesperada, por la falta de una agenda, objetivos, autoridad y reglas del juego que regulen su comportamiento; es una etapa de confrontación por la supremacía de un liderazgo ausente. Esta teoría supone que si estos conflictos no se superan entonces sobreviene la desintegración del grupo y el fracaso de laboratorio, en caso contrario, ocurre algún grado de integración (Santos de Morais, s.f. [1997], p. 68). La *etapa de análisis* es el primer intento de organización en grupos de trabajo o comisiones operativas y directivas (grupos pequeños) *dirigidos* por coordinadores (o líderes), proceso que el autor atribuyó a la reflexión de los problemas en la primera etapa, con la ayuda de la capacitación en *su* teoría de la organización. Esta segunda es la etapa de la acción o de la “actividad objetiva” (Santos de Morais, 2000, p. 31; Santos de Morais, s.f. [1997], p. 69), que, en teoría, lleva a la “concientización” sobre la necesidad de organizarse. Por último, la *etapa de síntesis* es la etapa reflexiva sobre la experiencia organizacional, entendida como una confrontación entre el sujeto y el objeto de la actividad (*idem*), ya que desde esta teoría (marxista) “el objeto concientiza al





sujeto en un proceso de integración” (Santos de Morais, 2000, p. 33; Santos de Morais, s.f. [1997], p. 69); entendiendo por “objeto” a la actividad de la participación social y las formas de administración que *emergen* (idem). Durante este proceso, un pequeño grupo de participantes (llamado “estructura primaria”, que trabaja encubierto y permanece oculto a la mayoría del grupo) manipula e induce a la acción a los otros, siguiendo estrictamente la metodología (Santos de Morais, s.f. [1997], p. 68). La crítica que se le hace a esta concepción de estas etapas es que no hay claridad en las fronteras entre una y otra y que no ocurren de manera mecánica (Van Dam, 1982, p. 36).

La explicación más convincente sobre la dinámica del grupo es la propuesta desde el psicoanálisis o psicodinámica de grupos, que revela que en *los grupos sujetos a la “capacitación masiva” en el laboratorio organizacional no opera como grupo grande sino, más bien, como un conjunto de grupos pequeños en estados de asunción básica* y escasamente como “grupo en trabajo” y opera, parcialmente, como grupo grande durante las asambleas. A partir de la teoría de los grupos de Wilfred R. Bion, que analiza los grupos desde una perspectiva psicoanalítica kleiniana, antes de que el grupo logre la “construcción espontánea de *‘esprit de corps’*” (Bion, 2014, p. IV.28), el grupo se mantiene oscilando entre los tres *estados de asunción básica* o *estados primitivos* (pelea/escape (*fight/flight*), apareamiento (*pairing*) y dependencia (*dependence*)), y, escasamente, opera en el *estado superior* de “grupo en trabajo” (*work group*) (Bion, 2014, pp. IV.207-245). Por lo tanto, desde la perspectiva de la teoría de grupos de Bion, se podría decir que el grupo opera predominantemente en un “estado de asunción básica de apareamiento” (cf. Szykierski, 2010, p. 67), que no es un estado orientado hacia la acción sino hacia la supervivencia mediante la unión. De ahí la razón de que el conflicto (el estado de asunción básica *fight/flight*) nunca desaparezca.

Por otro lado, a la luz de la *teoría del grupo mediano* de Patrick de Maré (1989; 2002), en una perspectiva de *group analysis* (o grupo análisis) foulkesiano, queda claro que *a la propuesta de Santos de Morais le falta una etapa de diálogo*, posterior a la etapa de síncreisis y anterior a la etapa de análisis, porque lo que él definió como el primer intento de organización es atribuido al escaso diálogo que surge de la frustración y el caos y no se debe a la reflexión sobre los problemas de la frustración y el caos como argumentó él. Sin ese diálogo, “la etapa de la acción o de la ‘actividad objetiva’” no llegará o presentará todas las características de una *actividad inducida y no asumida* por los participantes. Así, desde la perspectiva del grupo mediado de De Maré, es el diálogo, como actividad cultural o de significación, similar al juego, la que posibilita la creación de la *koinonía* o fraternidad colectiva. Es decir, el diálogo es lo que posibilita la creación del ‘*esprit de corps*’ que señaló Bion como indispensable y no la producción en sí.

Desde 1959, hasta la fecha, se han desarrollado innumerables laboratorios organizacionales en América Latina, África y Europa (cf. Carmen y Sobrado,





2000), con resultados prácticamente similares en el largo plazo: escasos o nulos emprendimientos autogestivos sobreviven a pesar de lo masivo de la capacitación, a pesar de que se argumente en contrario (cf. Carmen y Sobrado, 2000, p. 166). Por ejemplo, la evaluación, 20 años después, de un proyecto de capacitación masiva realizado en 1978, en Tamaón, Tamuín, México, podría ser representativa de esta afirmación que hago: aunque en la pequeña comunidad hubo una mejora en los servicios públicos y que se continúa utilizando la asamblea para la discusión y toma de decisiones, en general, se acepta que *fracasó la conclusión de todos los proyectos colectivos y que la empresa de capacitación que se integró para tal efecto, terminó desintegrada* (Rojas, 2000, p. 76).

El autor justificó el fracaso debido a la falta de un programa de capacitación continua y consistente para los nuevos pobladores, la llegada de nuevos pobladores, la afectación del “espíritu de comunidad”, la existencia de “guetos (ghettos) sociales”, la falta de participación social y de iniciativas comunes, la emigración de jóvenes, la renta de tierras ejidales, que el autor resume en una “incapacidad de proveer una alternativa real de generación de empleos” (p. 77). Por estos resultados, en mi opinión, *la teoría de la organización de Clodomir Santos de Morais es más bien una teoría marxista de la organización del trabajo y no propiamente una teoría de la organización y, aunque es una metodología valiosa, tiene deficiencias teórico-metodológicas y no es auto-sustentable en el largo plazo.*

3. Contexto y análisis

A continuación voy a analizar otro, el de la Sociedad Cooperativa de Servicios Profesionales *Semillas de Solidaridad*, que se creó en 2009, en el estado de Tabasco, México, en un laboratorio organizacional. El caso resulta interesante porque surgió como parte de un laboratorio organizacional. Es un caso publicado por uno de los principales promotores de la metodología de capacitación masiva en México. El grupo se constituyó por 54 “técnicos de desarrollo comunitario rural”, que se formaron mediante la capacitación por medio de un “laboratorio organizacional de curso” durante casi un año, después de las inundaciones que azotaron la región, de los cuales quedaron 40 (Rojas, 2013, p. 210). Sin embargo, un análisis más preciso indica que los 40 miembros terminaron operando como cuatro “grupos pequeños” distribuidos en “cuatro sedes regionales” (p. 212). Según el autor, *la concientización colectiva del grupo provino fundamentalmente de la iglesia católica y de la participación en procesos partidistas electorales* (p. 211), por lo que se entiende que el laboratorio organizacional fue un complemento que desembocó en la formación de la cooperativa y no su origen.

Ahora bien, dado que son grupos pequeños, se confirma nuevamente el funcionamiento característico de este tipo de grupos, sobre todo en cuanto a sus disfunciones. En este caso, aunque “se realizan asambleas de socios y toma de decisiones” (p. 212) éstas tienen una característica organizacional distinta, pues



técnicamente son reuniones de grupo pequeño, no asambleas, articuladas alrededor del líder de la sede, por lo que, en mi opinión, no hay libre diálogo sino intercomunicación. Otras de las disfunciones esperadas en este tipo de grupos la manifiesta esta cooperativa, a saber: “problemas de disciplina”, problemas para el cumplimiento de la formalidad administrativa como la “planeación” (idem), los mecanismos concretos de evaluación, la imposibilidad de aplicar los reglamentos formalmente elaborados y adoptados (idem), problemas con el control formal del trabajo “mediante la elaboración y presentación de informes parciales semanales” (p. 215), su seguimiento y evaluación, así como problemas para apegarse a las responsabilidades y tareas formalmente asignadas, a la estricta división del trabajo entre administración, producción, logística y otras funciones, así como problemas en la “rotación de tareas” (idem). Todas estas disfunciones son *comportamientos típicos de grupos pequeños*, es decir, manifiestan más conflictos al haber una menor sumisión de sus miembros al líder, pero sin desaparecer. El estudio de caso también muestra la adopción de un complejo sistema administrativo que resulta ineficaz para grupos pequeños, que están más orientados a la tarea y que son regulados de manera informal.



Sin intentar poner en tela de juicio la eficacia de la metodología y la fortaleza de los supuestos teóricos de la Teoría de la Organización de Clodomir Santos de Morais, empíricamente, es claro que si en el corto o mediano plazo no todos los grupos capacitados con esa metodología desarrollan relaciones solidarias duraderas y que tampoco hay una replicación lineal o exponencial del modelo a partir de los grupos consolidados, *la metodología de capacitación masiva tiene fallas, aun no identificadas.* Por ejemplo, a pesar de que, según Juan José Rojas (2013), a “marzo de 2012, la base social del proyecto incluía un total de 88 emprendimientos asociativos en los que participaban alrededor de 1,000 campesinos, con presencia en 15 de los 17 municipios del estado (de Tabasco)” (p. 207), la crisis de la cooperativa se manifestaba en una falta de “solvencia económica” (idem) por la “relativa dependencia de fuentes externas de financiamiento” (p. 217), por la persistencia de “diversos problemas de comunicación, de administración y de gestión de recursos” (p. 217) y por problemas de “estabilidad en su gobierno interno” (p. 216), todos claros síntomas de los comportamientos regresivos característicos de los grupos pequeños que teorizó Wilfred Bion.



Además, el hecho de que, según palabras de Rojas, cuatro años después aún estuviera en tela de juicio la consolidación del grupo y que supusiera que “todo dependerá de su *capacidad* para mantener la unidad y disciplina internas y evitar la disgregación y las opciones individuales y personalistas” (p. 218), especular que el grupo dejó de operar como grupo solidario o que nunca funcionó como tal no es descabellado; lo cual confirmaría nuevamente los supuestos de las teorías de grupos de Bion y De Maré, respectivamente. Por lo tanto, sin descartar que haya otros factores determinantes en el comportamiento grupal, se confirma que el tamaño del grupo sí lo es.



4. Crítica a la metodología

En resumen, después de más de 50 años de creada, la metodología de capacitación masiva y sus resultados siguen igual: son muy pocos los avances teóricos y metodológicos desde que se iniciaron los laboratorios experimentales (cf. Sobrado, 2000, p. 204) y la mayoría de los trabajos escritos sobre el laboratorio organizacional son trabajos acríticos que no cuestionan los aspectos problemáticos y que se limitan a “repetir lo mismo” o “desarrollan algún aspecto teórico o técnico de la propuesta”, “recalcando las bondades y ventajas del laboratorio experimental”, lo que explicaría, en parte, su escasa divulgación (Van Dam, 1982, pp. 54; cf. Carmen y Sobrado, 2000). (Más críticas en Van Dam, 1982, pp. 54-75). Por ejemplo, cuando se contrasta la teoría original de Santos de Morais con la propuesta actual, ésta continúa pura, estéril e incapaz de “fertilizarse” por otras visiones, tanto externas como internas. En cierto sentido, entre los seguidores de Santos de Morais, hay una especie de comportamiento regresivo grupal, semejante al famoso círculo secreto articulado alrededor de Sigmund Freud, ante los disidentes, que provocó su separación irreconciliable y la formación de las sociedades psicoanalíticas no freudianas. Ver por ejemplo cómo lo estableció uno de los seguidores de Santos de Morais en América Latina:

De Morais ha podido salvaguardar la pureza de sus propuestas. [Sin embargo,] Uno no puede escapar a la impresión, de que esto ha tenido el efecto negativo de cierta alergia a otras formas de desarrollo y de tecnología organizacional. Este alejamiento de otros acercamientos ha limitado su ámbito de influencia, ha inhibido el crecimiento de sus equipos de colaboradores y, mirando desde el exterior hacia adentro, ha levantado las plumas del cuello de algunos líderes provocando que su método sea minimizado como mero ‘delirio de un gurú’. (Sobrado, 2000, pp. 23-24, traducción libre).

A partir de la crítica al “delirio de gurú” exhibida en la cita anterior y, desde la perspectiva de W Bion, se diría que el propio grupo de de-moraisianistas es un “grupo en trabajo especializado” (*specialised work group*) que lidia con el estado primitivo de asunción básica en apareamiento, característico de los grupos articulados alrededor de un gurú (cf. Szykierski, 2010, pp. 67, 68, 69, 74). Sin embargo, el grupo también manifiesta los otros estados de asunción básica: pelea/escape al no aceptar ni la crítica interna, ni la externa y el estado de dependencia, en este caso, la obsesión por la “pureza” del pensamiento de Santos de Morais, hasta convertirlo en objeto de culto. Por ello, en lo personal, coincido plenamente con la posición de Van Dam (1982), a la cual le agregaría que *persiste un dogmatismo teórico-metodológico* entre sus seguidores y hay un *nulo interés en la confrontación teórica* y menos en la apertura a la incorporación de otras teorías, como la nueva sociología del trabajo de E. de la Garza, las teorías de grupos de W. Bion y P. de Maré o el desarrollo organizacional de K. Lewin, por citar tres ejemplos evidentes.

Es claro que en el siglo XXI, la concepción del trabajo ya no es la de mediados del siglo XX, cuando surgió la metodología de Santos de Morais, ni en el campo,





ni en la ciudad (cf. De la Garza, 2000; Novick, 2000; De la Garza y Hernández, 2000). Hoy tampoco son válidos, en forma total, los paradigmas clásicos de la administración, ni los postulados de la teoría de la organización que datan de 1960, cuando predominaba la economía en las ciencias sociales (cf. Ibarra, 2000). Nuevas situaciones han surgido y los viejos paradigmas están en crisis o son severamente criticados. Por ejemplo, la producción masiva y las grandes explotaciones, otrora consideradas eficientes y muy productivas, hoy está en duda su sustentabilidad ambiental, social y ética. Hoy, el paradigma de lo pequeño como más eficiente y sustentable comienza a adquirir cada vez más fuerza y la auto-organización es un tema de moda.

Por lo tanto, en mi opinión, teóricamente, algunos de los postulados de Santos de Morais no son completamente sostenibles en la actualidad por lo que deberían someterse a una revisión crítica, toda vez que, en forma empírica, hay evidencias de esas deficiencias. La teoría organizacional y su experimentación en el laboratorio organizacional constatan, una y otra vez, la persistencia de los comportamientos regresivos (cf. Rojas, 2013, pp. 212-218), típicos de los “grupos pequeños”, aún, mucho tiempo después de terminado el laboratorio experimental. *La etapa que Santos de Morais denominó como “anomia” y que la asoció con la síncretis es una etapa de conflicto y desorden (Santos de Morais, 2000, p. 32) que es atribuida a un “comportamiento ideológico” antiorganizacional, producto del sincretismo ideológico, de experiencias, expectativas e intereses, no es plenamente sostenible.*

Además, a la luz de la teoría de grupos, es fácil percibir que en la puesta en práctica de la metodología de capacitación masiva o laboratorio organizacional, *el grupo no opera según la definición de grupo grande sino como un conjunto de grupos pequeños que se articulan en torno a líderes o coordinadores (Carmen, 2000, p. 167) y sólo en las reuniones generales funciona, parcialmente, un grupo grande. Por ejemplo, este tipo de reuniones contrastan con las asambleas tojolabales que funcionan como verdaderos grupos grandes auto-organizados (cf. Lenkersdorf, XXXX). Entonces, quizás, estrictamente hablando, el laboratorio organizacional de Clodomir Santos de Morais es un falso grupo grande o no es una metodología de grupo grande.*

Desde mi punto de vista, dado que hay alternativas para manejar a los grupos grandes (por ejemplo, Nuttman-Shwartz y Shaym, 2000), el sometimiento deliberado del grupo a un prolongado e innecesario conflicto (de 5 a 6 días), entre la frustración y la desorganización por el tamaño del grupo y la ausencia de diálogo, hace que los lazos fraternos no se construyan o reconstruyan y que se exacerben los comportamientos regresivos, provocando que los conflictos entre sus miembros terminen convirtiéndose en conflictos personales. Se puede sostener que *los comportamientos regresivos que manifiestan los individuos que son sometidos al experimento del laboratorio organizacional no son producto de la existencia de una supuesta ideología (o psicología) artesanal individualista que sabotea la organización, como supone la teoría de Santos de Morais, sino que son la reacción primaria inconsciente de los individuos que no*



dialogan, ni piensan, ni actúan como grupo verdadero. En este contexto, la “necesidad de la supervivencia individual” no es suficiente incentivo para desarrollar lazos fraternos y los comportamientos cooperativos sólo son temporalmente funcionales y oportunistas, pues todos saben que aquella situación es temporal. En el fondo, no existe una necesidad real, socialmente compartida. Falta un proyecto común legítimo.



Esos comportamientos regresivos, técnicamente, son manifestaciones de los mecanismos de identificación proyectiva, de los fenómenos de transferencia y contratransferencia y del despliegue de defensas como el sometimiento a los coordinadores (estado de dependencia, según Bion), el subagrupamiento (apareamiento o *pairing* según Bion) o la violencia contra los líderes o los demás miembros (pelea/escape o *fight/flight* según Bion). En mi opinión, suponer la existencia de “vicios” antiorganizacionales y justificar y fomentar la represión de tales manifestaciones, en lugar de su comprensión, da lugar a una exacerbación de los comportamientos regresivos y justifica la agresión hacia los individuos inconformes (que no necesariamente atentan contra la organización). Los inconformes, siempre, se convierten en “chivos expiatorios” del grupo por ser considerados “enemigos internos”, a veces, injustamente.



Respecto a la falta de una “conciencia organizativa” o fraternidad en estos grupos, sostengo que ésta se debe fundamentalmente a que, en la mayoría de los casos, en los laboratorios organizacionales no se forman “grupos verdaderos” de iguales, sino que se promueven las estructuras jerárquicas del grupo pequeño o grande o bien, se fracasa en el intento. Por lo tanto, si la función principal de laboratorio es “introducir” (o introyectar) en el grupo la “conciencia organizativa”, esto está en tela de juicio, pues “[p]retender que el laboratorio experimental transforme individualmente la conciencia organizativa de los participantes es una ilusión” (Erazo, p.8, citado por Van Dam, 1982, p. 61). Esto se constata porque una vez terminado el laboratorio organizacional, el grupo se deshace y sólo continúan algunos esfuerzos aislados cuando se derivan uno o varios grupos que logran articularse alrededor de un nuevo proyecto común. Por lo tanto, la desorganización se mantiene latente, como un virus, con el sistema administrativo de naturaleza jerárquica adoptado.



5. Conclusión

No puede existir conciencia organizativa ni un proyecto común; si éste es impuesto como en el laboratorio organizacional que, *en lugar de propiciar un proceso de organización espontánea o de construcción espontánea del ‘esprit de corps’ y de la comunidad, las tensiones son inducidas* por “el laboratorista”, intelectualmente, a través de lecturas sobre organización y *manipuladas* mediante la inducción a la acción por un pequeño grupo de participantes llamado “estructura primaria”, que trabaja encubierto y que permanece oculto a la mayoría del grupo. En suma, se manipulan las emociones y las intenciones y se desaprovecha el potencial auto-organizativo de los grupos. Por lo tanto, si se da por válido el supuesto de Santos de Morais en el sentido de que el objeto



transforma al sujeto, entonces el primer objeto sería la creación del grupo mismo y el segundo objeto sería su proyecto común surgido al interior del grupo y no un proyecto impuesto.

Afirmo que lo que debiera ocurrir es todo lo contrario: que opere uno o varios grupos medianos orientados hacia el diálogo franco y libre entre sus miembros y que al hacerlo se creen colectivamente a sí mismos como grupos verdaderos, ya que, según la teoría de grupos, sólo en ellos ocurre el proceso de socialización y humanización que se requiere (De Maré, 2002, p. 207). Luego, lo que debiera ocurrir es que ese grupo verdadero, transformado en comunidad, conciba un proyecto común que le dé sentido a su existencia. Sólo la necesidad común real dará como resultado la acción colectiva organizada y, finalmente, los miembros del grupo actuarán en las tareas específicas que demande el proyecto como grupos pequeños o como individuos.

Concluyo que a la metodología de capacitación masiva y su laboratorio organizacional les falta incorporar otras teorías, como las teorías de Wilfred Bion y Patrick de Maré. Quizás, eso permita una mayor tasa de emprendimientos o empresas exitosas y la posibilidad de la replicación de la experiencia del grupo, sin tutoría externa, algo que no ocurre en la actualidad. A fin de cuentas, el conocimiento del proceso real de auto-organización es una asignatura pendiente y un punto de partida para comenzar a entenderlo es la terapia de grupo y en grupo, es decir, llevar la Teoría de la Organización de Clodomir Santos de Morais al diván.

Conclusión

Bion, W. R. (2014). On groups y Group dynamics. In C. Mawson y F. Bion (Eds.). The complete works of W. R. Bion. Vol. IV (pp. 23-30, 207-245). London: Karnac.

Bryson, J., y Anderson, S. (2000). Applying large-group interaction methods in the planning and implementation of major change efforts. *Public Administration Review* 60(2), 143-162.

Carmen, R., y Sobrado, M. (Eds.). (2000). A future for the excluded: Job creation and income generation by the poor: Clodomir Santos de Morais and the Organization Workshop. London: Zed Books.

Carmen, R. (2000). The crisis of work and the welfare reform plans in Western countries. In R. Carmen y M. Sobrado, (Eds.). A future for the excluded: Job creation and income generation by the poor: Clodomir Santos de Morais and the Organization Workshop (pp. 162-171). London: Zed Books.

Chapingo (2011). Seminario sobre la moderna teoría de la organización. Plan de estudios de la asignatura. Carrera de ingeniero agrónomo especialista



Rojas Herrera, J. J. (2000). The Mexican experience. In R. Carmen y M. Sobrado, (Eds.). A future for the excluded: Job creation and income generation by the poor: Clodomir Santos de Morais and the Organization Workshop (pp. 70-80). London: Zed Books.

Rojas Herrera, J. J. (2013). Análisis de la Sociedad Cooperativa Semillas de Solidaridad del estado de Tabasco. In B. Marañón Pimentel (Coord.) La economía solidaria en México: Una primera aproximación. Hacia una alternativa societal basada en la reciprocidad (pp. 197-218). México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Santos de Morais, C. (2000). The large group capacitation method and social participation: Theoretical considerations. In R. Carmen y M. Sobrado, (Eds.). A future for the excluded: Job creation and income generation by the poor: Clodomir Santos de Morais and the Organization Workshop (pp. 26-38). London: Zed Books.

Santos de Morais, C. (s.f. [1997]). Apuntes sobre teoría de la organización. México: Talleres Gráficos de la Cámara de Diputados. LVII Legislatura. Comisión de Fomento Cooperativo - Universidad Autónoma Chapingo - Instituto de Apoio Técnico aos países do Terceiro Mundo (IATTTTERMUND).

Schneider, S. y Weinberg, H. (2003). The large group re-visited: The herd, primal horde, crowds and masses. London: Jessica Kingsley Publishers.

Sobrado, M. (2000). Clodomir Santos de Morais: The origins of the large-scale capacitation theory and method. In R. Carmen y M. Sobrado, (Eds.). A future for the excluded: Job creation and income generation by the poor: Clodomir Santos de Morais and the Organization Workshop (pp. 14-24). London: Zed Books.

Szykierski, D. (2010). Shaping the group relations' discourse: Bion's position regarding Freud's view on groups, Organisational & Social Dynamics 10(1), 56-78.

Van Dam, C. (1982). El laboratorio experimental de C. Santos de Morais: Una pedagogía para la organización social. La Haya.

Williamson, O. E. (1995). Organization theory: From Chester Barnard to the present and beyond. Oxford: Oxford University Press.

