

El trasfondo humano de las organizaciones. Mapa comprensivo para su intervención

Rodolfo Bächler S.¹

Octavio Poblete C.²



RESUMEN

Se expone una propuesta para un marco comprensivo del fenómeno organizacional, destacando la naturaleza humana de éste y la necesidad de favorecer el desarrollo de las personas y sus relaciones como estrategia de mejoramiento del mismo. Esta conceptualización, que integra aportes de la psicología humanista, las ciencias cognitivas y el enfoque interaccional, se estructura sobre la diferenciación entre aspectos explícitos e implícitos de la organización, así como a partir de la relación entre ambos niveles de funcionamiento. Se postula que a pesar de existir un nivel implícito del funcionamiento organizacional que tiene una significativa influencia sobre la organización como un todo, los modelos de gestión predominantes consideran de forma casi exclusiva los aspectos asociados al nivel explícito. Posteriormente, se presenta una descripción tentativa de los aspectos implícitos denominados en esta conceptualización como “Trasfondo Humano”, a través de la distinción de los cuatro dominios interrelacionados que le componen: el dominio corporal, el dominio cognitivo, el dominio emocional y el dominio interaccional. Finalmente, se postulan algunos principios generales a considerar a la hora de diseñar intervenciones de cambio, a través del potenciamiento y desarrollo de este nivel del funcionamiento organizacional

¹ Psicólogo, Doctor (c) en Ciencia Cognitiva, Universidad Complutense, España; Magister en Drogodependencias, Universidad Complutense, España; Magíster (c) en Filosofía Universidad de Chile y Postulado en Psicoterapia Gestalt E.M.T.G.

² Psicólogo de la Universidad Central de Chile, Magíster en Psicología Clínica: Mención Estudios de la Familia y de la Pareja, en la Universidad Diego Portales. Terapeuta Familiar del Instituto Chileno de Terapia Familiar y Terapeuta Gestáltico

ABSTRACT

Discusses a proposal for a comprehensive framework of the organizational, highlighting the human nature and the need to promote the development of people and their relationships as the same improvement strategy phenomenon. This conceptualization integrates inputs from the humanistic psychology as a cognitive science and the interactional structured approach on the differentiation between explicit and implicit aspects of the Organization, as well as from the relationship between both levels of operation.

It is postulated that despite an implicit level of organizational operation that has a significant influence on the Organization as a whole, the predominant management models consider almost exclusively aspects associated with the explicit level.

Subsequently, presents a tentative description implicit aspects in this conceptualization as "Background human", from the distinction of the four interrelated domains that comprise: the body domain, the cognitive domain, the emotional domain and interactional domain.

Finally, postulate some general principles to consider in designing interventions of change, from the empowerment and development of this level of functioning organizational.

Palabras clave: organización, trasfondo humano, nivel técnico funcional
Key words: Organization, Human background, functional technical level

Introducción

Cada vez más se reconoce la relevancia del “factor humano” en el desarrollo de las organizaciones.³ Una gran cantidad de aportes, provenientes mayoritariamente de la psicología, destacan el rol de esta variable como estrategia de mejoramiento. Por ejemplo, existe una serie de propuestas que buscan facilitar el desarrollo de fenómenos de naturaleza esencialmente cognitiva, como la imaginación, la creatividad o el lenguaje. Otras, enfatizan la importancia de dimensiones asociadas al comportamiento, como el desarrollo de la conducta asertiva, la retroalimentación o el liderazgo. Algunas propuestas colocan hincapié en aspectos de naturaleza emocional, tales como el clima, la empatía o la motivación entre otros. Finalmente, existen diferentes modelos que colocan el acento en las relaciones, fomentando el desarrollo de equipos de trabajo, los procesos de negociación y resolución de conflictos u otros similares.

Si bien estos modelos han entregado herramientas de gran ayuda para el desarrollo de las organizaciones, también es cierto que ellos han emergido de forma fragmentada, en ausencia de un enfoque teórico que les integre y organice. Producto en parte de lo anterior, la

gestión de los recursos humanos suele realizarse también en forma parcelada en ausencia de claridad sobre qué aspectos de la organización se busca desarrollar o fortalecer. Esta situación se traduce en intervenciones molares sobre fenómenos específicos, que aunque válidas, son implementadas sin mucha claridad sobre cómo estos fenómenos pudieran estar relacionados entre sí.

Debido a lo anterior, cada vez es más necesario contar con un marco de referencia que permita conectar los diversos elementos humanos presentes en la organización, a fin de contribuir al desarrollo de una mejor gestión. Sostenemos que el estado de avance en que se encuentra el conocimiento sobre la mente y la conducta humana, permite visualizar los primeros pilares para un marco como éste.

Los dos niveles de funcionamiento de las organizaciones

Cuando utilizamos el término “organización” hacemos referencia a una realidad⁴ que emerge producto de un grupo de personas que acuerdan llevar adelante algún objetivo particular, para el cual definen ciertas funciones, roles, tareas y otros aspectos que regularán de forma relativamente

³ Los principios que presentamos son tan aplicables a aquellas organizaciones que producen bienes tangibles y concretos, como para aquellas que generan productos absolutamente intangibles, como las empresas de servicios o los establecimientos educacionales, para los cuales este acercamiento puede resultar particularmente relevante.

⁴ Es necesario realizar dos puntualizaciones respecto del uso que hacemos en este documento de la palabra realidad. En primer lugar, debemos decir que con él nos referimos a un dominio que es construido desde fuera por los diferentes actores que le observan en relación con una tradición específica de distinciones. En segundo lugar, hablamos de una realidad que se constituye de forma esencialmente relacional, a partir de la interacción entre los diferentes actores que en ella participan. Lo anterior, cobra especial importancia para los agentes de cambio, en el sentido de considerar que cualquier contacto que se tenga con un determinado dominio de realidad, tiene necesariamente un efecto directo sobre ésta y viceversa. Considerar adecuadamente esta bi-direccionalidad, permitirá el diseño de estrategias de cambio más eficientes y realistas. Para mayor detalle de estas ideas denominadas muchas usualmente como Cibernética de Segundo Orden, recomendamos revisar autores como Gregory Bateson, H. Maturana, Heinz Von Foester entre otros.

estable su funcionamiento en el tiempo⁵. Este fenómeno que se configura a través de coordinaciones realizadas cara a cara, mediante comunicados electrónicos, en papel o a través de otros medios, tiene como una de sus propiedades fundamentales el carácter explícito con el cual ocurre. Probablemente sea este carácter declarativo de dichos procesos, aquello que nos dificulta apreciar con claridad que ellos constituyen fenómenos propios del ser humano y su comportamiento. Así, cuando intentamos comprender la organización y diseñamos estrategias para operar sobre ella, lo hacemos reparando de forma casi exclusiva sobre estos elementos explícitos, buscando muchas veces, objetivar esta cualidad al punto que solemos confundirnos y la hacemos aparecer como un hecho artificial, externo a la naturaleza de quienes lo componen. Al perder de vista este carácter humano y asumir esta "ilusión técnica", dejamos de ver una serie de elementos no explícitos que son también parte substantiva del fenómeno organizacional y que influyen de forma notable sobre el nivel de funcionamiento explícito antes mencionado. Las reflexiones anteriores nos llevan a realizar una primera y gruesa distinción que nos permitirá más adelante, comprender de forma más acabada el complejo mundo imbricado en las organizaciones humanas. Hablamos de la innegable existencia en todas las organizaciones humanas de dos

niveles de funcionamiento interrelacionados: uno asociado a fenómenos de naturaleza explícita⁶ y otro vinculado a procesos de carácter no declarativo o implícito.

Para comprender mejor de qué estamos hablando, tal vez sea conveniente revisar el siguiente ejemplo. Imaginemos una empresa en la cual como parte de su rutina cotidiana, los miembros de un equipo de ventas realizan frecuentemente reuniones de análisis y proyección de los resultados de su trabajo. Durante la última reunión convocada por el supervisor, éste realizó una breve presentación sobre el estado general de las ventas y conversó con su equipo sobre las potenciales nuevas carteras de clientes, las amenazas de la competencia debido al uso de tecnologías de última generación, los productos que ofrecerá próximamente la empresa para un segmento especial de la población, el nuevo sistema de incentivos y las fórmulas que se barajan para absorber la carga de trabajo de uno de los miembros del equipo que acaba de enfermar, entre otros temas. Todos estos aspectos conversados durante la reunión, pueden ser caracterizados a la luz de nuestra distinción, como parte del nivel de funcionamiento explícito de la organización, en este caso, en virtud de las declaraciones realizadas por los actores en cuestión, que caracterizan este hecho organizacional como un evento consciente entre las diferentes personas involucradas. Sin

⁵ Si bien distintos autores tales como, Gibson, J. 2006, o Muchinsky, P. 2003 presentan diferentes definiciones de "organización", la mayoría de ellas coincide en señalar la importancia que tiene el compartir objetivos como un elemento constituyente fundamental de "lo organizacional".

⁶ Hablamos de procesos explícitos en referencia a aquellos aspectos de la organización que se encuentran declarados, ya sea porque se habla abiertamente de ellos, o porque se encuentran descritos en algún documento constituyente de la organización, tal como un organigrama, una descripción de cargos, un reglamento o un flujo de procedimientos entre otros. La distinción explícito / implícito ha sido tomada de la ciencia cognitiva, campo de conocimiento en el cual ha sido ampliamente estudiada en relación con procesos tales como el aprendizaje y la memoria. En términos generales, cuando hablamos de conocimiento explícito en este contexto, hacemos referencia al carácter declarativo consciente que presentan algunos fenómenos cognitivos, en oposición a otros que si bien pueden ser representacionales, no se instancian en la mente individual como una actitud proposicional consciente. Para una discusión crítica sobre la dicotomía implícito / explícito, sugerimos ver Pozo, J (2001).

embargo, durante el mismo momento en el que se realizan todas estas actividades explícitas ocurren también en forma paralela, una serie de otros hechos sobre los cuales los miembros del equipo no tienen total consciencia pero que inciden no obstante de manera significativa, sobre todo el funcionamiento general de la organización. Por ejemplo, pudieran ocurrir algunos de los siguientes fenómenos: que existiese tensión entre dos miembros del equipo, (A y B); que hubiese prejuicios en relación a la “manera altanera” con que el miembro C percibe al supervisor cuando entrega instrucciones, que el supervisor sintiese malestar cada vez que conversa con C; que entre D y F hubiese distancia, que F sintiese agobio cuando conversa con uno de sus clientes más complejos, etc. Éstos u otros fenómenos “humanos” sobre los cuales no solemos reparar los podríamos caracterizar como aspectos implícitos.

Llamaremos nivel técnico funcional (TF) a la configuración de los aspectos explícitos, mientras que para referirnos a todas las dimensiones implícitas presentes en las organizaciones, utilizaremos el concepto de trasfondo humano (TH)⁷. Para comprender un poco más sobre estos dos niveles de funcionamiento, podemos decir que el primero, (el TF), se encuentra compuesto entre otros elementos, por todas las actividades o tareas ejecutadas en la organización como fruto de la experiencia o el aprendizaje y que se traducen por ejemplo, en prácticas

administrativas, utilización de equipamiento e infraestructura, instancias de coordinación, entrega de comunicados e instrucciones, y procesos de retroalimentación, entre otras. Se trata de todo lo que la gente hace, dice o piensa conscientemente en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales. El segundo nivel, de naturaleza principalmente implícita, deriva de las características y maneras de relacionarse de las personas en la organización y se encuentra compuesto por hechos que solemos llamar “humanos”, tales como simpatías, conflictos, procesos de influencia, contagio de emociones, rivalidades, pugnas de poder o prejuicios entre otros fenómenos. Resulta evidente que este tipo de variables, tiene relación con lo que algunos autores como Edelberg (2007) y otros, refieren como competencias blandas⁸. No obstante, en este artículo visualizamos este nivel del funcionamiento organizacional no como un asunto individual, sino como una red dinámica y articulada que tiene además, un importante dominio emocional, aspecto que suele quedar oculto cuando utilizamos el concepto de competencia para referirnos a aspectos relativos a la formación individual profesional.

Es importante destacar que la distinción de niveles realizada es básicamente didáctica, ya que en los hechos el TH no ocurre aisladamente del TF, sino que por el contrario, ambos niveles operan simultáneamente,

⁷ Hemos tomado prestado el concepto “trasfondo” de John Searle, quién lo utiliza para dar cuenta de las habilidades y conocimientos implícitos no intencionales, que se encuentran detrás de la emergencia de la consciencia. Por otra parte es necesario puntualizar que utilizamos el adjetivo “humano” para referirnos al trasfondo, no porque no pueda decirse lo mismo del nivel técnico funcional. Como ya hemos señalado, ambos niveles de funcionamiento dependen directamente de las personas que componen la organización, sin embargo, nos parece que el TH a pesar de constituir un nivel directamente experimentado por las personas, producto de no encontrarse explicitado (como el TF), suele invisibilizarse configurándose la comprensión de la organización como un asunto exclusivamente técnico y funcional.

⁸ Muchos autores diferencian entre las llamadas “hard skills” como aquellas “habilidades requeridas para llevar a cabo una determinada tarea y adquiridas por medio del entrenamiento y la educación, o aprendidas en el trabajo” y las “soft skills” -denominadas también *people skills* o habilidades para la relación con la gente, que serían la suma de características de la personalidad, desenvolvimiento social, habilidades en el lenguaje, camaradería y optimismo que nos identifican a cada uno de nosotros.

configurando el complejo entramado de procesos que llamamos funcionamiento organizacional. Más aún, sostenemos que en términos concretos, el TH no puede ser visto sino a través de la observación del TF, puesto que en gran medida, es posible decir que el TH entra en funcionamiento, cuando opera el TF. Es curioso que a pesar del gran impacto del TH, la mayoría de las acciones diseñadas para mejorar la gestión de las organizaciones se realiza teniendo únicamente como referencia, un marco teórico y metodológico construido respecto del operar del TF⁹. En este artículo, postulamos que entre ambos niveles de la realidad organizacional existe una relación de interdependencia necesaria de considerar a la hora de diseñar intervenciones.

Proponemos como un punto de partida para un análisis de este tipo, las siguientes hipótesis generales sobre la relación entre el nivel Técnico Funcional y el TH¹⁰:

1. El TH opera paralelamente al TF. Siempre que opera el TF, entra en funcionamiento el TH.
2. Entre ambos niveles hay una relación de mutua influencia. Si se modifica un nivel, cambia también el otro.
3. El funcionamiento del TH puede actuar como un catalizador del funcionamiento técnico estructural, acelerando el logro de los resultados propuestos.

El trasfondo humano organizacional (TH)

Analizado el contexto general relativo a nuestros dos niveles de la realidad organizacional, expondremos ahora acerca del TH, con un mayor grado de especificidad.

En términos generales, definimos el TH como una red orgánica de ideas, emociones e interacciones existente en toda organización, red que surge directamente de las características humanas¹¹ de las personas que la componen, así como de la forma en que éstas se relacionan. Podemos caracterizar más en detalle esta red, señalando que está compuesta por 4 dominios específicos de funcionamiento. Los tres primeros, corresponden a ámbitos que a pesar de generarse en un contexto relacional, se experimentan como fenómenos individuales. El cuarto dominio en cambio, si bien contiene las experiencias privadas o individuales de las personas en la organización, sólo puede ser correctamente descrito como un fenómeno relacional, puesto que en sí mismo, corresponde a una unidad de análisis compuesta por la interacción entre dos o más personas. Hablamos de los dominios corporal, emocional, cognitivo e interaccional.

En conjunto, estos cuatro dominios que operan articuladamente entre sí, conforman el nivel de funcionamiento que llamamos trasfondo humano, nivel que puede ser descrito también, como un andamiaje organizacional compuesto por cuatro dimensiones de experiencia. Además, la particular manera de experimentar cada uno de estos dominios determina los distintos tipos

⁹ Obviamente, esta tendencia es coherente con la historia cultural occidental que ha prestado especial interés a los eventos explícitos y conscientes, fruto de su tradición de pensamiento científico. Para mayores detalles sobre este punto, recomendamos revisar Berman (1987).

¹⁰ Es preciso señalar que relaciones de este tipo pueden encontrarse (aunque con un lenguaje diferente) presentes en estudios de diferentes autores tales como Rodríguez y Estrada, 1985 y Repentti, R., 1987.

¹¹ Los distintos elementos que conforman la red y que configurarían el Trásfondo, se corresponden con los diferentes niveles de análisis de la mente humana. Estos niveles son identificados por la ciencia cognitiva a partir de autores como Jackendoff (1998) o Pozo (2001) entre otros.

de conocimiento asociados¹², cuestión que tiene importantes implicancias para el diseño de las intervenciones orientadas al cambio¹³. Para comprender de forma más adecuada el TH, describimos a continuación cada dominio por separado, en un intento por caracterizar las diferentes facetas del fenómeno organizacional.

El dominio corporal. Es el nivel más básico y el sustrato físico de todo lo que concierne al trasfondo. Desde éste dominio surgen todos los fenómenos que permiten el desarrollo de cualquier organización humana. En términos generales corresponde a la corporalidad de los seres humanos, entendida como una base biológico/somática para la emergencia de los tres niveles siguientes. Desde el punto de vista biológico, se relaciona con toda la actividad fisiológica de nuestro cuerpo, actividad que afecta en términos directos toda tarea que se realice. Desde el punto de vista somático, constituye el soporte corporal para el surgimiento de las experiencias humanas, tales como las emociones que se describen más adelante.¹⁴

El dominio cognitivo. Se relaciona principalmente con lo que las personas implícitamente suponen o imaginan acerca de sí mismas, sobre las otras personas y respecto del mundo en general. Es importante señalar que cuando

hablamos de dominio cognitivo, podemos distinguir los pensamientos conscientes, reflexionados de manera pública o privada, de aquellos supuestos no explicitados y a veces no revisados, que se correlacionan significativamente con nuestras conductas y decisiones. Cuando nos referimos al dominio cognitivo como componente del trasfondo humano de las organizaciones, estamos hablando de esta segunda faceta de la cognición, es decir, de aquellos aspectos como valores, actitudes, prejuicios, etc., que tienen un carácter implícito y/o que no han sido declarados conscientemente por los actores organizacionales¹⁵. Este dominio, está constituido por nuestros supuestos de “la realidad” y muchas de las dificultades que a él se asocian, tienen su origen en la rigidez que presentan estas nociones, produciéndose una identificación de nuestra experiencia simbólica con la realidad misma, asumida como algo no modificable. Esta rigidez, que suele atascar el cambio en la organización, constituye un importante foco de trabajo de cualquier intervención potencialmente exitosa, en el sentido de facilitar un rompimiento de la transparencia de nuestra experiencia cognitiva, develando que nuestras ideas del mundo “acá adentro” no son lo mismo que el mundo “allá afuera”. Este descubrimiento, cuando se produce,

¹² Conocimiento en el sentido de tener acceso, percibir algún hecho o generar una explicación respecto al fenómeno vivido.

¹³ Nuestra tradición de análisis sobre estos temas, ha enfatizado el estudio de la organización como un hecho objetivo ajeno a la experiencia de los individuos, diseñándose estrategias de cambio coherentes con esta visión. No obstante, para una mejor comprensión del trasfondo debe tenerse en cuenta la manera a través de la cual las diferentes dimensiones que le componen, son experimentadas por los actores organizacionales. Lo anterior, tiene directas repercusiones sobre las estrategias de cambio que se diseñen, permitiendo proyectar mayor diversidad de alternativas de intervención según se trate de experiencias vivenciadas “desde dentro” o “desde fuera” por los sujetos que componen la organización.

¹⁴ No hemos desarrollado mayormente las características de este dominio, puesto que si bien sabemos que actividad humana surge del sustrato físico y vivencial que configura nuestra corporalidad, no es menos cierto que la tendencia cultural considera escasamente el movimiento y la dinámica corporal como factores de cambio en el trabajo. Probablemente, aportes como la actividad física en la empresa u otras intervenciones con el cuerpo visto como parte de la psique, pudieran constituir en el futuro interesantes herramientas de modificación del trasfondo humano. Para lo anterior, se requiere indudablemente de importantes cambios culturales.

¹⁵ El problema de la cognición implícita es un asunto muy estudiado por la psicología cognitiva y la neurociencias, tanto en lo que se refiere al proceso de adquisición de información (aprendizaje) como respecto de su almacenamiento (memoria).

constituye un importante paso para la posterior flexibilización del funcionamiento individual y organizacional.

El dominio emocional. Corresponde a las vivencias privadas y subjetivas, que se expresan como predisposiciones conductuales de las personas que componen una organización. En términos generales, este dominio debe ser entendido como un ámbito que más que explicable, se experimenta en el propio cuerpo, definiendo a cada momento nuestra posición respecto de los otros, así como nuestras posibilidades de maniobra en el mundo. Constituye el ámbito más relevante para el diseño de cualquier intervención destinada al cambio, puesto que toda persona, grupo, organización o espacio educativo, opera siempre sostenido principalmente por un andamiaje emocional, aún cuando muchos de nosotros, hayamos aprendido a pasarlo por alto¹⁶. Quizás sea esta la razón por la cual, cada vez aparece más evidencia que releva la influencia de aspectos tales como el clima, la empatía, la motivación, el estrés u otros fenómenos de naturaleza emocional sobre los procesos educativos y la gestión en general¹⁷.

Puesto que el dominio emocional tiene una importancia meridiana para el funcionamiento de las organizaciones, cuando no se encuentra debidamente

potenciado pueden no obtenerse los resultados deseados, aunque se cuente con otros recursos esenciales para el funcionamiento, tales como la experticia técnica, un buen soporte tecnológico o una correcta infraestructura, entre otras condiciones. Así, gran parte del éxito de los proyectos humanos depende de las habilidades de las personas para operar sobre el TH en general y sobre el dominio emocional en particular. Esta capacidad tiene como base, la adquisición de destrezas para el reconocimiento de las propias emociones, de modo de poder realizar desde allí las distinciones más adecuadas para funcionar en el mundo. Posteriormente, una vez que las personas han desarrollado la habilidad para reconocer sus emociones, se abre el espacio para el surgimiento de otras capacidades, tales como la habilidad para estimar adecuadamente las emociones de otros o la regulación de las propias emociones entre otras capacidades fundamentales¹⁸.

El desarrollo de habilidades emocionales constituye el portal de ingreso al trasfondo humano, sin embargo, estas habilidades no suelen estar adecuadamente desarrolladas en las personas. Muy por el contrario, hablamos de una capacidad en extremo sofisticada, que frecuentemente se ve obstruida por los aprendizajes realizados en etapas tempranas de nuestro desarrollo, aprendizajes que dejan una huella en forma de vacío¹⁹,

¹⁶ Como certeramente lo refiere la psicoterapia gestalt, especialmente la evitación de aquellas emociones que son experimentadas como displacenteras, puede dar lugar al surgimiento de un vacío en nuestra capacidad natural para responder apropiadamente a las demandas ambientales que nos plantea a cada momento la vida.

¹⁷ Esta situación tiene su contraparte en el estudio científico de la mente, a partir de los aportes entregados por las neurociencias. En particular, resulta interesante revisar los estudios de Damasio (1994), quién mediante su hipótesis de los marcadores somáticos presenta fuertes pruebas de la influencia de variables emocionales en el procesamiento cognitivo para la toma de decisiones.

¹⁸ Es evidente que hemos tomado estas distinciones de la teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman (2000). No obstante, debemos resaltar una vez más que en nuestra conceptualización, el foco de interés esta centrado en el trasfondo como red, más que en la identificación de las competencias individuales que presentan las personas que componen una organización.

¹⁹ La ausencia de recursos para afrontar las distintas demandas que nos ofrece la vida, ha sido ampliamente desarrollada por la terapia gestalt. Para una revisión al respecto recomendamos ver Naranjo (2002).

respecto de nuestra capacidad natural para responder apropiada y versátilmente a cada desafío que nos pone por delante el ambiente²⁰. Así, estos aprendizajes “erróneos” o “programaciones”, suelen ser núcleo en lo individual, de insatisfacciones, frustraciones y desalientos; y en lo interpersonal, de malos entendidos, conflictos y descoordinaciones.

El dominio interaccional²¹. La cognición y la emocionalidad, corresponden a dominios que exceden el ámbito individual pudiendo ser comprendidos también, como fenómenos que conectan unas personas con otras en un dinámico tejido relacional al interior de la organización²². De esta forma, para caracterizar el TH es necesario recurrir además de los dominios ya expuestos, a un nivel de análisis más amplio que los anteriormente revisados. Este dominio de carácter relacional, adquiere la forma de pautas de interacción que permiten describir los comportamientos de las personas en función de las conductas de los demás. Por ejemplo, el análisis del estilo de liderazgo de un jefe que actúa en forma autoritaria resulta incompleto al considerar de manera exclusiva sus

características personales. Una descripción relacional nos permite comprender en qué medida la conducta autoritaria puede verse comprendida en virtud de la actitud oposicionista de los colaboradores y viceversa. Más aún, lo que frecuentemente ocurre en este tipo de situaciones, es que los diferentes implicados se explican a sí mismos su conducta como una respuesta necesaria a las características del comportamiento de sus interlocutores, situación que deriva, en lo comportamental, en un progresivo aumento de la intensidad de las respuestas y, en lo cognitivo, en una rigidización de tales puntos de vista. Aún cuando observamos este dominio principalmente a través de las conductas de las personas, es claro que éste implica también aspectos que rebasan lo comportamental, involucrando procesos cognitivos y emocionales individuales que se manifiestan en la interacción y facilitando por otra parte, la emergencia de procesos intersubjetivos sobre los sujetos que se relacionan²³. No obstante lo anterior, si nos centramos en los aspectos directamente observables de la interacción, veremos que el funcionamiento de las organizaciones transcurre y es al

²⁰ Aproximaciones psicológicas relativamente recientes como la Teoría del Apego, muestran evidencia del efecto que tienen aprendizajes tempranos, condicionando el funcionamiento emocional de las personas. Paralelamente, aportes provenientes desde distintos frentes de la psicoterapia, resaltan el potencial de cambio implicado en la percatación de las reacciones emocionales automáticas.

²¹ Es preciso señalar que si bien utilizamos este concepto considerando las distinciones aportadas por el enfoque interaccional, nuestro uso del término “interacción” no remite exclusivamente a esta escuela. En particular, porque nos parece que bajo este enfoque no quedan adecuadamente cubiertas las diferentes dimensiones mentales que participan cuando dos o más personas interactúan.

²² Es interesante considerar que la intensidad de las conexiones interpersonales, depende del nivel de recurrencia y dependencia existente entre las personas que interactúan. Así por ejemplo, la familia constituye el contexto relacional más significativo, puesto que se encuentra directamente asociada a las posibilidades de supervivencia del sujeto y por otra parte, se constituye durante etapas de desarrollo muy tempranas, impactando fuertemente el desarrollo del sistema nervioso. Fruto de lo anterior, la relación con los cuidadores moldea las particulares disposiciones individuales a la conducta interpersonal, que posteriormente pueden ser generalizadas a otros espacios. Por otra parte, y muy posiblemente asociado también a razones de sobrevivencia y de recurrencia, los contextos laborales y educativos constituyen otros de los espacios más relevantes de la interacción humana.

²³ Este hecho, que algunos teóricos de la conducta grupal denominaron interaccionismo simbólico, ha sido muy investigado en el último tiempo recibiendo un gran respaldo empírico al interior de la ciencia cognitiva. En particular, resultan destacables las investigaciones enmarcadas en el modelo conocido como Teoría de la Mente y más actualmente, las investigaciones neurocientíficas sobre las neuronas espejo. Para una revisión sobre teoría de la mente recomendamos ver Rivière y Núñez (2001), mientras que para una revisión sobre neuronas espejo sugerimos ver Sassenfeld (2008).

mismo tiempo, una red de interacciones conductuales. Al caracterizar esta red, encontramos que las dinámicas particulares de comportamiento que le componen, pueden ser más o menos flexibles en lo interpersonal y más o menos satisfactorias o saludables en lo individual.

Globalmente, la flexibilidad o rigidez en la interacción, deriva en gran medida de los aprendizajes que los individuos que componen la organización, desarrollaron tempranamente en sus vidas con personas significativas. No obstante, más allá de la historia particular de cada uno, es interesante observar que la trama organizacional se articula a través del acoplamiento de las características individuales de las personas que componen la organización, facilitando la emergencia de pautas recurrentes de comportamientos que se retroalimentan unos con otros. Dichos acoplamientos pueden dar lugar en ocasiones a conductas funcionales para la organización, mientras que en otras oportunidades este encuentro, pudiera dar pie a la aparición de circuitos interaccionales que dificulten el trabajo. Sin embargo, más allá de los casos puntuales, es necesario considerar en último término que cuando las pautas de interacción son flexibles acomodándose a las características de cada situación en específico, nos relacionamos con naturalidad y espontaneidad con los demás, transformándose el trabajo en una instancia ágil, dinámica y productiva. En cambio, cuando las interacciones que emergen son rígidas, aparecen las tensiones y los conflictos, generándose atascamiento en la productividad de la organización.

Por todo lo anterior, identificar las pautas de interacción existentes en la organización y diseñar acciones para su calibración, constituye al igual que las anteriores dimensiones, un importante ámbito de intervención sobre el Trasfondo Humano. Para planificar cualquier intervención en este nivel, resulta significativo considerar el aporte proveniente del enfoque interaccional²⁴, modelo que nos permite realizar lecturas globales de las conductas de las personas en la organización, entendidas éstas como una función de las pautas de interacción en las cuales los sujetos se ven inmersos.

Consideraciones finales sobre el TH

Llegados hasta este punto, resulta necesario realizar algunas puntualizaciones a la conceptualización presentada, que permitan contextualizar de mejor forma nuestro modelo y sus objetivos, así como los alcances que en términos de intervención organizacional de él se desprenden.

En los párrafos anteriores hemos descrito con detalle el funcionamiento implícito de las organizaciones, con el objetivo de ampliar el horizonte de intervenciones posibles para el cambio. Lo anterior no implica sin embargo, algún tipo de preeminencia de las estrategias de intervención que se implementan desde el TH, por sobre aquellos cambios generados desde el nivel técnico funcional. De hecho, como todos sabemos, la mayor parte de los cambios organizacionales se realiza normalmente mediante

²⁴ Particularmente relevante para entender estos aspectos, resultan de interés los axiomas de la comunicación humana postulados por Paul Watzlawick y colaboradores (1983). En particular resulta clave el postulado que da cuenta de los niveles de contenido y relación existentes en toda interacción humana. Esta distinción, permite visualizar por ejemplo, que la mayor parte de las conversaciones que ocurren en toda organización giran en torno al nivel de contenido, invisibilizándose por tanto el nivel relacional. Para mayor detalle, revisar "Teoría de la Comunicación Humana" de P. Watzlawick y colaboradores.

intervenciones intencionadas sobre el TF, a través de diferentes tipos de estrategias que cumplen normalmente con éxito su objetivo de cambio organizacional. De lo anterior se deduce que no existe un ámbito de intervención que sea mejor que el otro como terreno a privilegiar para el diseño de estrategias de cambio. La conceptualización presentada, ha de ser vista entonces como un aporte en términos de ampliar las posibilidades de intervención, visibilizando un ámbito que frecuentemente queda insuficientemente descrito en la literatura organizacional. En este contexto, aseveramos que siempre habrá mayores posibilidades de mejora, cuando ambos niveles (explícito e implícito), sean considerados al momento de tomar decisiones de intervención.

Por otra parte, a fin de no confundir el mapa con el territorio, debemos decir también que la división del trasfondo humano de las organizaciones en 4 dominios particulares, tiene un afán que es básicamente instrumental y que no da cuenta por tanto, de la organicidad que existe entre todos ellos. En los hechos concretos no es posible separar los diferentes componentes del TH puesto que en último término, toda organización funciona como un solo proceso integrado. Al caracterizar cada uno de los dominios, hemos intentado aportar con un conocimiento más profundo del funcionamiento de las organizaciones, distinguiendo diferentes vías de entrada para la intervención. No obstante, aún cuando cada dominio presenta particularidades específicas de funcionamiento, su adecuada comprensión pasa necesariamente por considerar la relación con los dominios restantes, puesto que entre todos ellos existe una estrecha continuidad dinámica.

Si revisamos todo lo dicho hasta ahora, veremos que al analizar las características del TH resalta como una propiedad fundamental de éste, el grado de flexibilidad que presenta su accionar. Afirmamos que un TH calibrado, corresponde a un trasfondo flexible y dinámico que permite la emergencia de prácticas organizacionales versátiles, en sintonía con las demandas situacionales que surgen a cada momento. Por el contrario, un TH que no funciona adecuadamente, corresponde a un trasfondo rígido y/o mecanizado, incapaz de facilitar la emergencia de prácticas organizacionales creativas que respondan adecuadamente a las demandas del medio. Si consideramos las hipótesis planteadas al comienzo de este documento sobre la relación entre TH y TF, todo lo planteado en cuanto a la necesidad de flexibilizar el TH, tiene además una serie de consecuencias sobre el logro de los resultados organizacionales. Vale la pena preguntarse entonces, ¿en qué consiste un trasfondo flexible? La respuesta a esta interrogante presenta algunos matices según se trate de uno u otro dominio de funcionamiento del TH. Cognitivamente, la flexibilización deriva del rompimiento de la transparencia que identifica el mundo con las creencias que tenemos sobre éste²⁵; emocionalmente, el trasfondo se flexibiliza cuando recuperamos la espontaneidad perdida producto del desarrollo de aprendizajes “erróneos” o programaciones; interaccionalmente, la flexibilización deriva de la introducción de comportamientos alternativos que modifican las pautas de interacción en las cuales participan los diferentes miembros de la organización.

²⁵ Confusión entre mapa y territorio, principio de Alfred Korzybski destacado por Bateson en “Espíritu y naturaleza”.

Calibrando el funcionamiento del trasfondo

Teniendo en mente este objetivo general de flexibilización, veamos ahora tres consideraciones finales para el diseño de intervenciones destinadas a optimizar el funcionamiento del TH.

1. Cambiar el funcionamiento de las personas para cambiar el funcionamiento organizacional

En primer lugar, debemos saber que para calibrar el trasfondo, por tratarse éste de un fenómeno característicamente humano, son las personas dentro de la organización, quienes pueden propiciar los ajustes en su funcionamiento. Así, siguiendo a Demming (1986), para cambiar el trasfondo debemos cambiar a las personas dentro de la organización, puesto que el cambio personal actúa como una bola de nieve que gatilla modificaciones en todo el sistema.

Como hemos señalado, cuando hablamos de cambio personal, hablamos de un cambio que opera básicamente en la dimensión emocional, modificando desde ahí el nivel cognitivo e interaccional de los sujetos y de la organización como conjunto. Lo anterior, nos lleva destacar una segunda consideración a tener en cuenta para el diseño de intervenciones sobre el trasfondo: la relevancia del dominio emocional como sustrato básico de cualquier intervención.

2. Todo cambio es un cambio emocional

Aún cuando podemos modificar el trasfondo mediante

operaciones en cualquiera de las dimensiones que le componen por separado (puesto que el trasfondo como un todo funciona sinérgicamente), resultan particularmente relevantes para alcanzar los cambios deseados, aquellas intervenciones que se realizan directamente sobre el dominio emocional. Lo anterior, obedece a que este dominio, actúa como el referente experiencial básico para el cambio en los otros tres y en el trasfondo como configuración global del funcionamiento de las organizaciones.

3. Cambiar conductas no garantiza el cambio personal

Por último, para entender mejor de qué estamos hablando cuando hablamos de modificar el trasfondo, tal vez sea bueno contrastar este tipo de cambio con el cambio meramente conductual. Lo anterior implica detenerse a comprender con mayor detalle la manera a través de la cual nos acercamos al fenómeno emocional, realizando un viraje epistemológico que modifique la fórmula que tradicionalmente se utiliza para "alcanzar conocimiento" en nuestra cosmovisión cultural. A sabiendas de aquello, no debiéramos intentar clasificar o explicar de manera genérica el funcionamiento de las emociones, construyendo abstracciones de alto nivel sobre este fenómeno. La idea es más bien, generar las condiciones para que las personas desarrollen habilidades para maniobrar fluidamente sobre el trasfondo. Lo anterior implica propiciar la adquisición y el desarrollo de competencias personales para la detección de estados cognitivos y emocionales propios y ajenos, facilitando también desde allí, la elaboración de adecuadas distinciones interaccionales y contextuales. En síntesis, podemos cerrar nuestras reflexiones, señalando que para

la generación de organizaciones más eficaces, con un trasfondo más flexible y dinámico, se requiere además de cualquier estrategia global de cambio, promover en último

término el desarrollo de las personas en la organización, facilitando la emergencia de sus habilidades cognitivas, emocionales e interaccionales.

Bibliografía

- Bateson, G. (1990). *Espíritu y naturaleza*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Berman, M. (1987). *El reencantamiento del mundo*. Santiago: Editorial Cuatro Vientos.
- Bowlby, J. (1992). *Vínculos afectivos: Formación, desarrollo y pérdida*. Madrid: Morata.
- Bowlby, J. y Valcarce, A. (1992). *El Apego: El apego y la pérdida*. Madrid: Paidós.
- Damasio, A. (1994). *El error de Descartes. La razón de las emociones*. Santiago: Editorial Andrés Bello.
- Deming, W. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.
- Echeverría, R. (1998). *Ontología del lenguaje*. Santiago: Editorial Dolmen.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnell, J. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México: Mc Graw Hill.
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional en la empresa*. México: Ediciones B.
- Goldsmith, M., Lynds, L. y Freas, A. (2000). *Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo*. México: Editorial Prentice Hall.
- González, P. (1999). *Psicología de los grupos. Teoría y aplicación*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Jackendoff, R. (1998). *La conciencia y la mente computacional*. Madrid: Editorial Visor.
- Manson, P. (1993), "What is a group: a multilevel analysis", *Advances in Group Processes*, Vol. 10 pp. 253-81.
- Naranjo, C. (2002). *La vieja y novísima gestalt. Actitud y práctica de un existencialismo ateoórico*. Santiago: Editorial Cuatro Vientos.
- Pozo, J. (2001). *Humana mente: el mundo, la conciencia y la carne*. Santiago: Ediciones Morata.
- Quijano, S. (1987). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Repetti, R.L. (1987). Individual and Common Components of the Social Environment at Work and Psychological Well-being. *Interpersonal Relations and Group Processes. Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 52. N°4, 710-720.
- Riviére, A. y Núñez, M. (2001). *La mirada mental*. Buenos Aires: Aique.

- Rodríguez, M. (1988). Integración de equipos. México: Editorial Moderno
- Searle, J. (1996). El redescubrimiento de la mente. Barcelona: Editorial Grijalbo Mondadori.
- Sassenfeld, A. (2008). Reflexiones sobre el sistema de las neuronas espejo y algunas de sus implicancias
- Muchinsky, P. (2003). Psicología Aplicada al Trabajo. México: Thomson Learning.
- Watzlawick, P. Bavelas, J. y Jackson, D. (2003). Teoría de la comunicación humana. Barcelona: Herder.
- psicoterapéuticas. Revista gaceta de psiquiatría universitaria. Vol. 4:2, pp. 193-198