

# **REFORMA Y CAMBIO EN EL CAPITAL SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES CON EL MÉTODO DE LAS REPRESENTACIONES ORGANIZACIONALES**

FRANCISCO GÓMEZ GÓMEZ\*

DURGA EDELMIRA RAMÍREZ MIRANDA\*\*

## **RESUMEN**

En este artículo se da cuenta de la aplicación del método de las representaciones organizacionales al capital social de las organizaciones. Recoge entre sus resultados los cambios en las representaciones sociales que los individuos investigados tenían sobre sus relaciones laborales. También, se formulan unas conclusiones y unas propuestas innovadoras y de sumo interés para los recursos humanos y la toma de decisiones de las organizaciones.

**PALABRAS CLAVE:** Representaciones organizacionales. Capital social. Toma de decisiones. Recursos humanos.

## **IT REFORMS AND CHANGE IN THE SOCIAL CAPITAL OF THE ORGANIZATIONS WITH THE METHOD OF THE ORGANIZATIONAL REPRESENTATIONS**

## **ABSTRACT**

In this article account of the application of the method of the organizational representations occurs to the share capital of the organizations. It gathers between his results the changes in the social representations that the investigated individuals had on their labor relations. Also, innovating conclusions and proposals and of extreme interest for the human resources and the decision making of the organizations are formulated.

**KEY WORDS:** Organizacionales representations. Share capital. Decision making. Human resources.

---

\* Doctor en Ciencias Políticas y Sociología. Departamento de Sociología IV (Métodos de la Investigación y Teoría de la Comunicación) de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la UCM. Subdirector de Ordenación Académica y Profesor Titular de la E.U. de Trabajo Social de la UCM. Campus de Somosaguas. 28223 Madrid. E-Mail: fgomez@trs.ucm.es. Ha investigado sobre la aplicación de las representaciones organizacionales y sociales en el trabajo social y en las organizaciones.

\*\* Doctora en Ciencias Políticas y Sociología. Departamento de Sociología IV (Métodos de la Investigación y Teoría de la Comunicación) de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la UCM. Directora de la Sección de Postgrado y Profesora Principal de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNFV.

**SUMARIO:** 0. Premisas previas. 1. Ejes teóricos en los que se mueve el modelo de intervención. 1.1. El modelo sistémico. 1.2. El modelo fenomenológico. 1.3. La teoría de la comunicación humana en las relaciones interpersonales. 1.4. El modelo de redes sociales. 1.5. El modelo de las representaciones organizacionales. 1.6. El modelo de las representaciones sociales. 3. Diseño metodológico de la investigación. 3.1. Elaboración del cuestionario y de su terminología. 3.2. Procedimiento para la configuración en el grupo de las representaciones organizacionales. 3.3. Casos estudiados. 4. Resultados. 4.1. Análisis de los casos estudiados. 4.2 Análisis de las encuestas. 5. Conclusiones. 6. Propuestas. 7. Referencias bibliográficas.

## **0. PREMISAS PREVIAS.**

La adquisición de competencias resulta indispensable para poder hacer frente a los desafíos de un medio cada vez más globalizado y cambiante. El nivel de la excelencia de las competencias de los profesionales al servicio de las organizaciones es lo que garantiza el desarrollo del potencial de las personas o “de lo que saben hacer” y esto tiene que ser a través de la capacitación.

España se encuentra en un momento crucial para los estudios universitarios, puesto que estamos en plena reforma de los mismos para la Convergencia Europea de los Estudios Superiores, el denominado Espacio Europeo de Enseñanza Superior, donde se pone el acento más en que el alumno aprenda que en querer enseñarle<sup>1</sup>. Este cambio es muy importante pues supone pasar casi a un segundo término el conocimiento de informaciones técnicas y fijar más la atención en la adquisición de competencias para las relaciones interpersonales, para la resolución de conflictos, para la aplicación de la teoría a la práctica, para la capacitación en el trabajo autónomo, etc., y nuestras investigaciones de los últimos años, y más en concreto a la que nos referiremos en el presente artículo, se sitúan o posicionan dentro de ese ámbito competencial de las relaciones interpersonales. Algo, también, similar a lo que plantea el método PBL (Basado en la Resolución de Problemas) que desde 1970 viene aplicándose en campos educativos tan diversos como las ciencias de la salud, el derecho y los MBA, cuya metodología se apoya en tratar situaciones de la vida real, método de caso, aprendizaje autodirigido y trabajo en grupo. En este método el aprendizaje es la actividad fundamental mientras que la enseñanza es una actividad de apoyo. Por ello, se utiliza el aprendizaje en su

---

<sup>1</sup> Las declaraciones de Bolonia (1999) y Praga (2001) se extienden en considerar la cuestión. Las normativas que recogen el desarrollo de dichas declaraciones son el RD 1125/2003 de 4 de septiembre (BOE 17 de septiembre 2003) por el que se establece el Sistema Europeo de Transferencia de Créditos (ECTS) y en los RRDD 55 y 56/2005 de 25/1/2005 por los que se regulan los estudios universitarios de grado y postgrado.

contexto y se busca la aplicabilidad del conocimiento fuera del contexto educativo y el desarrollo de una gestión por competencias que es una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional..

Las organizaciones de hoy no son las mismas de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada organización; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada integrante de una organización debe trabajar de manera eficaz para el logro de los objetivos de su organización y ahí es donde se considera a los recursos humanos como capital humano, que debe ser considerado como de vital importancia a la hora de aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes para que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de sí mismo a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con el reconocimiento que recibe.

Por otro lado, consideramos que el capital social de una organización es el grado a el cual una comunidad o una sociedad colabora y coopera (a través de los mecanismos tales como redes, confianza compartida, normas y valores) para alcanzar ventajas mutuas, es decir alude a los lazos existentes entre los individuos de una comunidad.

En base a estos fundamentos presentamos nuestra investigación en la cual planteamos algunos modelos de aprendizaje en los que las personas se hacen competentes para relacionarse con su entorno de otras maneras, diferentes a cómo lo hacían hasta ese momento, de tal forma que aprenden habilidades para lograr una mayor autonomía en la resolución de los problemas, y de los conflictos, que se les presentan.

El trabajo que desarrollamos se fundamenta en la aplicación práctica del método de las representaciones organizacionales, en diferentes grupos, para demostrar cómo cambian las representaciones sociales de los participantes en las dinámicas grupales, sobre sus relaciones laborales.

Fue Elton Mayo quien, a partir de sus experimentos en la Western Electric Company<sup>2</sup>, formuló el concepto del “*homo socialis*” como contraposición al concepto de “*homo economicus*” y constató que las relaciones informales influyen en el organigrama de la organización, en sus relaciones formales. El desarrollo posterior de esta perspectiva se apoyó

---

<sup>2</sup> Véase la obra de Mayo, E. (1972: 65 y ss)., y las de Garmendia, J.A., Navarro. M., Parra Luna, F, (1989: 231-251), Parra de Luna, F. (1992: 223-251) y Garmendia, J.A. y Parra Luna, F. (1993: 73-127).

en la dinámica de grupos de Kurt Lewin (1975, 1988 y 1992) y en la Escuela Humanista, básicamente en el planteamiento y aplicaciones de la pirámide de necesidades de Maslow (1963), pero no en el estudio de las relaciones informales que fueron, si no olvidadas, al menos dejadas de lado o no claramente definidas y abordadas. Por ello, nuestras aportaciones consisten en dar a conocer algunos aspectos de las relaciones informales y su influencia en la consecución de los objetivos perseguidos por las organizaciones. Estas aportaciones se fundamentan en una nueva e innovadora metodología de intervención, en lo que se viene denominado capital social de las organizaciones, es decir en sus recursos humanos, que es el más importante a la hora de lograr un mayor desarrollo, en todas sus facetas. Dicha metodología de intervención surge a partir del modelo de las representaciones organizacionales<sup>3</sup>, el cual hace posible que podamos visualizar las relaciones de tipo informal que se dan en las organizaciones, como: coaliciones relacionales, lugares que ocupan jefes, subalternos, compañeros de trabajo, socios, fundadores, empleados, clientes, proveedores, directivos, etc.

Esta metodología nos permite mirar cómo es la toma de decisiones difíciles en las organizaciones. Por ejemplo, quien debe quedarse y quien debe marcharse<sup>4</sup>, pues en principio toda persona es necesaria para la organización si ocupa de lleno su posición y su función. Cuando alguien deja de ocupar su espacio y no cumple con la función para la que está en la organización puede ocurrir que deje de ser necesario y tenga que marcharse. Y además como indica Weber, G. (2001: 23-26), se trata de confirmar el fenómeno mediante el cual aquel que constantemente da más de lo que recibe fomenta la ruptura de las relaciones.

A continuación pasamos a explicar y a dar cuanta de aquellos aspectos, que nos parecen, básicos del modelo.

## **1. EJES TEÓRICOS EN LOS QUE SE MUEVE EL MODELO DE INTERVENCIÓN.**

Un modelo teórico es aquel que se justifica por una/s teoría/s explícita/s y conocida/s, mientras que un modelo de intervención es aquel que se apoya en un modelo teórico para llevar a la práctica dichos conocimientos, en el mismo sentido en que Marx entendía la praxis que era la que, según su criterio, validaba las teorías científicas.

---

3 Pueden consultarse al respecto las obras de Hellinger, B., (2001 y 2002), de Hellinger, B. y Hoewel, G. T. (2000), de Weber, G. (2001) y de Neuhauser, J. (2001).

4 A este respecto cabe hacer referencia a lo que se ha denominado "Mobbing". Véase Hirigoyen, M. F. (2001), Piñuel, I. (2001, 2003) y Rodríguez, N. (2002).

Nuestro trabajo se desarrolla dentro de los ámbitos de actuación del modelo sistémico y su implicación en lo social, dado que sus aportaciones son del máximo interés para aplicarlas a las organizaciones, del modelo fenomenológico, nacido en la filosofía y la sociología alemana, de los axiomas de la comunicación humana, en sus aspectos analógicos y relacionales, del modelo de redes sociales y del modelo de las representaciones organizacionales, sobre el cual se apoyan los resultados de la investigación, aportando las técnicas y los métodos para realizar las intervenciones, las cuales producen un cambio en las representaciones sociales de los individuos.

Los modelos citados anteriormente considerados de manera conjunta resultan pertinentes como apoyo para intervenir en las organizaciones, en la certeza de que las representaciones organizacionales requieren de la fundamentación de varios enfoques teóricos.

### **1.1. El modelo sistémico.**

El modelo sistémico consiste en considerar las relaciones interpersonales de los miembros de una estructura organizacional en lugar de considerar a cada uno de dichos miembros de una manera aislada. Son así, más importantes las relaciones e interacciones personales que los problemas o dificultades por los que cada uno de ellos pasa a lo largo de su vida. La teoría sistémica se fundamenta en ordenar jerárquicamente a los miembros de un sistema porque sus relaciones dependen del orden que cada uno ocupa en el mismo. Las disfunciones que surgen en una organización están relacionadas con un desorden jerárquico o una estructura jerárquica que está ordenada de forma disfuncional.

Las primeras las investigaciones de este modelo fueron aplicadas a la terapia familiar en Palo Alto, California, por Bateson, y después en Milán a partir de los años 70 del pasado siglo. Desde entonces su utilización se ha ido extendiendo a muchos países y su uso en los grupos sociales y en las organizaciones está hoy en día bastante generalizado.

La noción de sistema resulta útil para acercarnos a lo que implica la pertenencia a un sistema organizacional. Lo que visualizamos en una representación organizacional es parte del sistema y de las implicaciones que éste supone para los miembros del mismo. Las representaciones organizacionales pueden ser importantes en la labor de hacer accesible la comprensión, a cualquier profesional que tenga interés, de lo que suponen las implicaciones sistémicas para los miembros de un sistema, como por ejemplo cualquier empresa tanto del ámbito público como privado.

La visión sistémica conlleva un cambio de mirada que no resulta fácil porque para mirar de distinta manera tenemos que posicionarnos también de distinta manera y este cambio de posicionamiento es el que muchas veces, por suponer un esfuerzo, no nos dejar mirar las cosas desde otras perspectivas.

Cronen y Harris (1.979) desde sus comparaciones entre las diferentes perspectivas de lo que denominó como Cultura Humeana-Reduccionista y la Cultura Sistémica-Revisionista aportan la justificación para las representaciones organizacionales, afirman que en una visión sistémica del mundo el objeto de la ciencia es un sistema de estructuras coexistentes organizadas jerárquicamente en las que las partes están contextualizadas y definidas por el todo. Las más pequeñas unidades no pueden ser entendidas sin una referencia a unidades más extensas.

### **1.2. El Modelo fenomenológico.**

El modelo fenomenológico consiste en ampliar la visión de los problemas planteados por los individuos para tratarlos de una manera más amplia o global, de acuerdo con la situación en la que se encuentra la persona que tiene el problema. Supone pasar de un nivel a otro diferente en el cual el problema puede ser resuelto. Uno de los autores más importantes de la Escuela de Relaciones Humanas, nacida a partir de las investigaciones de Elton Mayo, fue Carl Rogers, quien desarrolló un método fenomenológico de escucha empática que ha tenido grandes resultados, como modelo terapéutico, sobre todo en el desarrollo del “counseling”, asesoramiento. El asesoramiento ha dado lugar o ha tenido que ver con el desarrollo de una gran mayoría de los diseños actuales de la formación de postgrado y de las dinámicas de grupos, apoyadas por el “role playing” o intercambios de roles y utilizadas mediante la grabación en medios audiovisuales de las sesiones grupales.

El pensamiento de Rogers (1989) supone una aproximación fenomenológica al estudio del hombre y en ese sentido nos resulta muy útil para la aplicación del método de las representaciones organizacionales.

### **1.3. La teoría de la comunicación humana<sup>5</sup> en las relaciones interpersonales.**

Algo que para nosotros resulta fundamental es dar prioridad a los aspectos analógicos de la comunicación sobre los aspectos digitales, que son los que hasta ahora habían venido

---

<sup>5</sup> Véase Watzlawick, P. y otros (1986).

siendo la base, principal, de la investigación social . Ello, supone unas consecuencias nuevas y distintas para la intervención y la investigación social, especialmente en el campo de las ciencias administrativas.

El axioma de la comunicación humana que plantea los dos niveles de la comunicación, un nivel de contenido y otro de relación que es una metacomunicación, nos permite abordar la relación que se da entre dos individuos en unos términos diferentes a como se había venido considerando hasta la actualidad. Metacomunicar sobre las relaciones interpersonales permite que estas puedan ser estudiadas e investigadas socialmente. Estos aspectos comunicacionales han estado escasamente presentes en las investigaciones realizadas y nuestro interés investigador las incorpora por ser muy útiles para abordar las organizaciones como sistemas relacionales donde las distintas estructuras están en constante relación dinámica. Dicha relación dinámica puede ser mirada desde la intervención profesional con el objeto de poder estudiar los efectos que produce.

Los axiomas de la comunicación humana también nos aportan una visión jerarquizada en términos comunicacionales de las relaciones entre los sujetos y ello apoya algo muy importante para nuestro método de intervención que consiste en ordenar jerárquicamente las partes del sistema que, en un porcentaje bastante elevado, se encuentran en desorden disfuncional.

#### **1.4. El modelo de redes sociales.**

El concepto de red social nos ayuda a comprender un poco más a los sistemas sociales porque en ellos las relaciones interpersonales suelen exceder las fronteras de los grupos y en ese sentido nos proporcionan una nueva perspectiva. entender la red social de un sujeto en términos relacionales de proximidad afectiva es considerar los sistemas sociales como algo muy importante para un individuo ya que es el centro de la red. esta visión nos resulta del máximo interés para comprender la aplicación del método de las representaciones organizacionales.

Si la red social de un sujeto es un sistema de relaciones que se articula concéntricamente, por la proximidad afectiva de dicho sujeto a las personas que constituyen su red, se entenderá que esta perspectiva es muy eficaz para poder trabajar con las relaciones de tipo formal e informal que se dan en las organizaciones.

Las redes sociales formales e informales hacen referencia a las concepciones de sociedad y de comunidad creados por Tönnies (1979) que son los que marcan el sentimiento de pertenencia a un grupo u organización, sobre el cual se fundamenta, también, la mayor

parte de lo estudiado en nuestra investigación. la pertenencia está estrechamente relacionada con la individuación (Bowen, m., 1991) y en ese sentido el presente trabajo realiza algunas aportaciones originales, por cuanto demuestra que en la medida en que los miembros de las organizaciones cambian sus representaciones sociales y sienten una mayor pertenencia a las mismas también mejoran sus conductas en su ámbito laboral, con relación a los demás compañeros miembros de su organización.

### **1.5. El modelo de las representaciones organizacionales.**

Este modelo, creado por Hellinger, B. (2000,2001, 2002), de las constelaciones familiares, que nosotros llamamos representaciones organizacionales es sobre el que se fundamenta el método aplicado para intervenir en las organizaciones y para investigar los efectos que produce su aplicación en los individuos. Es un modelo fenomenológico y sistémico, que está muy estrechamente relacionado con las redes sociales y que tras su aplicación podemos deducir que los individuos cambian sus representaciones sociales sobre las relaciones laborales en sus organizaciones.

Aporta al método de intervención utilizado unas concepciones útiles sobre la jerarquización de los miembros y estructuras de un sistema organizacional en función de la responsabilidad de cada uno de ellos y de su antigüedad en la organización. Y, algo esencial para comprender lo que hacemos en el grupo con la persona que trabaja su problema es no permitirle que cuente todo aquello que le lleva a la inacción y le debilita mediante la queja (sentimientos de tipo secundario), favoreciendo, en cambio, todo aquello que le lleva a la acción y le da fuerza (sentimientos de tipo primario).

Algunos de los principios fundamentales del modelo son: el derecho a la pertenencia, diferencia entre dar y tomar, prioridad que tiene la dirección y quien lleva más tiempo, cómo el rendimiento tiene que ser reconocido, quien debe marcharse y quien debe quedarse, fortaleza y debilidad, lo antiguo y lo nuevo. Además, diferencia entre conciencia de grupo que es la que no sentimos frente a la conciencia individual que sí sentimos. Estos principios son muy importantes a la hora de entender el modelo y las intervenciones que se llevan a cabo mediante su aplicación.

### **1.6. El modelo de las representaciones sociales.**

Para poder saber si las representaciones sociales de los individuos cambian les podemos preguntar, mediante un cuestionario, sobre sus creencias, sus niveles de satisfacción y sus convicciones, que son las que subyacen a las representaciones sociales. Las respuestas dadas

en el cuestionario son conductas y si éstas cambian entonces podemos deducir que cambian también las representaciones sociales. Para nosotros la representación social no tiene por qué estar delimitada o acotada explícitamente por un objeto social definido, sino que se entiende la representación social como una modalidad de conocimiento cuya función es regular los comportamientos y la relación entre los individuos (Moscovici, 1979).

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.**

La aplicación del método de las representaciones organizacionales se llevó a cabo en una serie de grupos, con un número de participantes que osciló entre 12 y 20, en los cuales algunos de los participantes expusieron sus problemas laborales, para analizar las relaciones laborales que existieran en las organizaciones. Estas fueron representadas en los grupos, mediante el citado método de las representaciones organizacionales y se estudiaron los efectos que producía en los que componían los grupos.

Las dinámicas grupales lo que hacen es permitir que los participantes puedan visualizar y tomar conciencia de las relaciones que están influyendo, realmente, en la toma de decisiones dentro de la organización, así como en la consecución de sus objetivos. Las representaciones organizacionales estarán determinadas por los problemas que planteen los miembros que trabajen su representación en el grupo. Los que participan en los grupos representan, algunos, a las distintas unidades de la organización a la que pertenece la persona que plantea el problema, que es quién los elige y realiza la demanda de ayuda para resolver dicho problema.

El objetivo fundamental de nuestra investigación fue comparar tres ámbitos distintos para poder establecer similitudes o diferencias. Así se aplicó el método de las constelaciones organizacionales en un *ámbito de investigación* y se comparó con la aplicación del mismo método realizada por otros dos profesionales distintos en dos ámbitos diferentes, uno denominado *terapéutico* y otro denominado *educativo*, por haberse desarrollado los casos estudiados en dos instituciones dedicadas a ambas tareas.

Se elaboró un cuestionario para investigar sobre los cambios de representación social, que se aplicó previamente (nº 1) a las personas que plantearon sus problemas laborales y realizaron sus representaciones organizacionales. Después de realizadas las representaciones organizacionales le volvimos a pasar el cuestionario (nº 2) de nuevo para comprobar si se habían producido cambios en sus opiniones, sobre sus creencias, convicciones y niveles de satisfacción. Un mes después de realizadas las representaciones organizacionales se les pasó nuevamente el mismo cuestionario (nº 3) para comprobar si los cambios, en caso de haberse

producido, perduraban o se modificaban: disminuían o aumentaban. Con la medición de dichos cambios se buscaba poder demostrar de manera objetiva los efectos que produce en los individuos la aplicación del método de las representaciones organizacionales. Para ello, era necesario contar con las opiniones de los participantes en las representaciones organizacionales y no sólo con la descripción de las mismas. También, se pasó otro cuestionario (nº 4) a los demás miembros de los diferentes grupos que observaron las representaciones organizacionales realizadas para comparar los resultados y contrastar si las dinámicas llevadas a cabo producían en los demás miembros del grupo efectos parecidos a los que producían en los individuos que realizaron su representación organizacional.

### **3.1.- Elaboración del cuestionario y de su terminología.**

Para la elaboración y validación del cuestionario utilizamos la terminología de la Norma Europea EN ISO 9000, la cual adopta íntegramente la Norma Internacional ISO 9000:2000, aprobada por el Comité Europeo de Normalización CEN, sobre Sistemas de Gestión de Calidad. Esta norma emplea una terminología aceptada internacionalmente y han sido ampliamente consensuados y probados los conceptos a que se refiere. Estos términos sobre organizaciones, así como los demás que eran de interés, resultaron muy útiles porque ayudaron para los propósitos de la investigación, pues no sólo están claramente definidos sino que resultan de una gran sencillez y de una fácil comprensión para los encuestados.

Durante el diseño del cuestionario consultamos con diferentes expertos para que el mismo resultara un instrumento válido<sup>6</sup> para el trabajo de investigación, pues lo que pretendíamos era contrastar lo que decían los intervinientes en los grupos.

### **3.2.- Procedimientos para la configuración en el grupo de las representaciones organizacionales.**

En este apartado queremos dar a conocer algunas normas básicas del método de las representaciones organizacionales de las que se sirve el coordinador de grupo para realizar o facilitar el desarrollo de una representación organizacional. Lo que ocurre en una representación organizacional está dirigido por unos pasos que se siguen de acuerdo con las normas establecidas por el modelo. Así, se obedece a unos procedimientos y a unas

---

<sup>6</sup> Aquí cabe hacer referencia a la validez interna de la investigación y del cuestionario, ya que el mismo se compartió con gran número de expertos solicitando sus indicaciones y aportaciones. No se podría hablar de efecto Pigmalión o del experimentador por el propio desarrollo del trabajo, tampoco las características de la demanda, ni las críticas de Harré y Secord (Véase al respecto a Clemente, M. 1992: 68-71).

metodologías sobre las que el coordinador de grupo necesita adquirir una formación previa, seria y reconocida. Esta formación se recibe de profesionales que están avalados como expertos y formadores en el modelo.

Algunas premisas que pueden considerarse como normas a seguir para facilitar las dinámicas grupales son:

- a. mantener una actitud atenta, sin intenciones y orientada hacia los recursos,
- b. tener en cuenta no sólo el problema presentado por el cliente sino el contexto laboral más amplio,
- c. elegir el sistema que resulte más adecuado,
- d. seguir unos pasos hacia una imagen de solución,
- e. realizar una serie de rituales de reconocimiento de los miembros de las organizaciones, y
- f. las soluciones que se pretenden con las representaciones organizacionales son imágenes que dan fuerza.

### **3.3. Casos estudiados.**

Se estudiaron un total de treinta y dos casos que pertenecían a los tres ámbitos considerados en la investigación: investigador, terapéutico y educativo.

## **4.- RESULTADOS.**

### **4.1. Análisis de los casos estudiados.**

Sin identificar el ámbito al que pertenece cada uno de los casos estudiados describiremos a continuación y de forma muy breve seis de ellos.

#### **Propietario de una empresa de servicios.**

El problema que expuso el profesional era que no lograba hacer funcionar la empresa de servicios que había adquirido comprándosela a su fundador. Las imágenes mostradas del problema plantearon que el negocio estaba débil por no reconocerse al fundador del mismo. Esta falta de reconocimiento afectaba directamente al buen funcionamiento del negocio en la actualidad porque el nuevo dueño del negocio dejaba postergado tanto a su fundador como al motivo que llevó a éste a la creación del mismo.

Las imágenes que incluyen al negocio, al fundador, a los usuarios y al actual propietario evolucionaron pasando por unos pasos intermedios que dejaban visible que en la

medida en que el actual propietario reconoce al fundador puede ver también a los usuarios, de los que depende la buena marcha del negocio, y en esta nueva situación el dueño actual puede tomar distancia y dejar que el negocio se desarrolle con total normalidad.

Se amplió la constelación con nuevos representantes: los empleados, el comercial y la casa franquiciadora. Esto posibilita, todavía más, que surja una imagen de solución en la que todos pueden verse y por ello reconocerse. Los problemas siempre guardan relación con no ver lo que ocurre porque nos posicionamos automáticamente para no ver los problemas.

### **Aspirante a trabajar en una institución internacional.**

El problema que planteó la profesional consistía en que deseaba trabajar en una institución internacional pero la empresa familiar donde trabajaba en ese momento le ataba demasiado y no le permitía tomar la decisión deseada.

La imagen muestra cómo el problema consiste fundamentalmente en el hecho de que la profesional quiere escapar de la empresa familiar, pero paradójicamente cuanto más quiere escapar más atrapada está. Los representantes que participaron en la constelación muestran la forma en que la profesional está más pegada a la empresa familiar en la medida en que intenta escapar e irse con la institución internacional. De tal forma que cuando no reconoce a la empresa familiar no puede mirar a la institución internacional. Se confirma así el dicho de: “Quien trata de escapar queda atrapado”.

La constelación se va ampliando al incluir a los miembros de su familia: sus padres, su hermana y su hermano y va evolucionando por unas imágenes intermedias que van dando solución a unos problemas más de tipo familiar y de crecimiento personal que de tipo laboral, pero que se encuentran entremezclados porque ninguno de ellos diferencia lo que es la parte familiar de la parte empresarial.

La imagen de solución tiene que ver con el momento del ciclo vital en el que se halla la familia y sus miembros, por ello la imagen que da fuerza es la de los padres juntos, que se vuelven a encontrar, y los hermanos al mismo nivel y con permiso para poder hacer cada uno su vida, sin que ello sea en detrimento de los demás.

### **Responsable de empresa familiar.**

El problema que planteó la profesional es que quería dejar la empresa familiar y no sabía cómo hacerlo. Afirmaba que lo que a ella le gustaría sería venderla si tuviese un comprador.

La imagen del problema guarda relación, una vez más, con el reconocimiento del primer propietario de la empresa, que fue su fundador, sobre todo, por parte del padre de la

profesional que fue el que la compró. Para que la responsable de la empresa pueda venderla es necesario este reconocimiento. Porque no es posible traspasar o vender la empresa sin reconocer previamente lo anterior. Sin esto no hay permiso para que se desarrolle la empresa independientemente de quien sea el propietario.

### **Miembro de un gabinete.**

El problema planteado por la profesional consistía, según manifestó, en un problema de espacio profesional y funcional entre los miembros del gabinete en el que trabaja.

La imagen del problema tiene que ver con el propio crecimiento profesional de cada uno de los miembros del gabinete que se encuentran “pegoteados” en función de un equilibrio adquirido en una etapa anterior y que ya no responde a la situación actual. Por ello se ha vuelto disfuncional y nos les deja seguir desarrollándose. La imagen de solución pasa por el reconocimiento de la etapa anterior y de la evolución efectuada por cada miembro lo que hará que cada uno ocupe su espacio y considere el de los demás.

### **Profesional de la terapia que trabaja en equipo.**

El problema que expuso la profesional consiste en su incapacidad para trabajar en equipo, quisiera poder pasar los pacientes a los otros terapeutas sin perder el control de los mismos. Esto último junto con una falta de apoyo es lo que se visualizó en las primeras imágenes de la representación. La profesional no encuentra en quién poder sostenerse y lo hace en sus pacientes y colaboradores, pero así no puede recibir la fuerza que necesita. Por ello la imagen de solución supone que todos los participantes ocupen otras posiciones con un cierto orden jerárquico que les dará el apoyo y la fuerza que necesitan. De esta forma la profesional buscará el apoyo y la fuerza en otro sitio y dará apoyo a sus colaboradores y estos a su vez lo proporcionarán a sus pacientes.

### **Trabajadora de empresa familiar.**

La profesional planteó que su problema era que estaba descontenta con su trabajo en una empresa familiar donde trabajan padres, tíos, hermanos, cuñados y primos, que quisiera poder cambiar.

El problema consiste en que la empresa que fundó su abuelo paterno ahora la lleva su tía, hermana del padre, y ella junto con los demás hermanos y primos, y algunos de sus consortes, desarrollan un juego que tiene que ver con dichas relaciones primarias entre el fundador y los actuales propietarios, el abuelo y sus dos hijos: el padre y la tía de la

profesional. Por ello, la imagen de solución pasa por posicionar por orden familiar a cada uno de los miembros de la familia, ya que son dichas relaciones las que tienen prioridad sobre las relaciones laborales. Cuando las posiciones de cada miembro familiar están en el orden correcto y la profesional ocupa el lugar que le corresponde entonces es cuando manifiesta sentir una fuerza que nunca antes había experimentado.

En términos generales estos seis casos nos llevan a interpretar que dentro de las organizaciones:

- a) Cuando una persona ocupa su lugar correcto y adecuado se siente en él seguro, y con serenidad y fuerzas para la realización de sus funciones.
- b) Siempre tiene prioridad sobre sus iguales aquél que llegó antes a la organización, pues adquirió al incorporarse una serie de derechos que no ostentan los que llegaron después, que deben reconocer dichos derechos.
- c) Todos los miembros de una organización tienen los mismos derechos de pertenecer a ella y dichos derechos suponen unas obligaciones de realizar un esfuerzo de apoyo para conservar y renovar la organización.
- d) Cuando no se valora y se reconoce lo que existe en una organización, lo que fue válido y útil por mucho tiempo las nuevas ideas que se aportan son difícilmente reconocidas.
- e) Toda organización tiene una tendencia a autoconservarse al precio que sea necesario. Cuando los conflictos de una organización están relacionados con haber perdido su justificación de existencia, todas sus fuerzas se centran únicamente en la lucha por su supervivencia y entonces pretender cambiar algo a nivel interno no tiene sentido, pues en esa precipitación se buscaría una solución equivocada y carente de fuerza. Si esta misma falta de justificación de existencia la evidenciamos mediante una representación organizacional, bien porque se haya realizado alguna exclusión de un miembro significativo, como quien fundó la organización, o porque la razón de la fundación de la organización se ha olvidado y por eso ha dejado de tener sentido en la actualidad, entonces surge un nivel de comprensión de lo que está ocurriendo y a partir del reconocimiento de lo excluido surgen nuevas justificaciones para la existencia de la organización. Estas son las imágenes de solución que dan nuevos impulsos a la organización y a sus miembros para seguir adelante.

#### **4.2. Análisis de los resultados de la encuesta.**

A modo de ejemplo y, dada la igualdad en las tendencias mostradas por los datos sólo expondremos aquí uno de los gráficos que nos parece representativo de la investigación, para

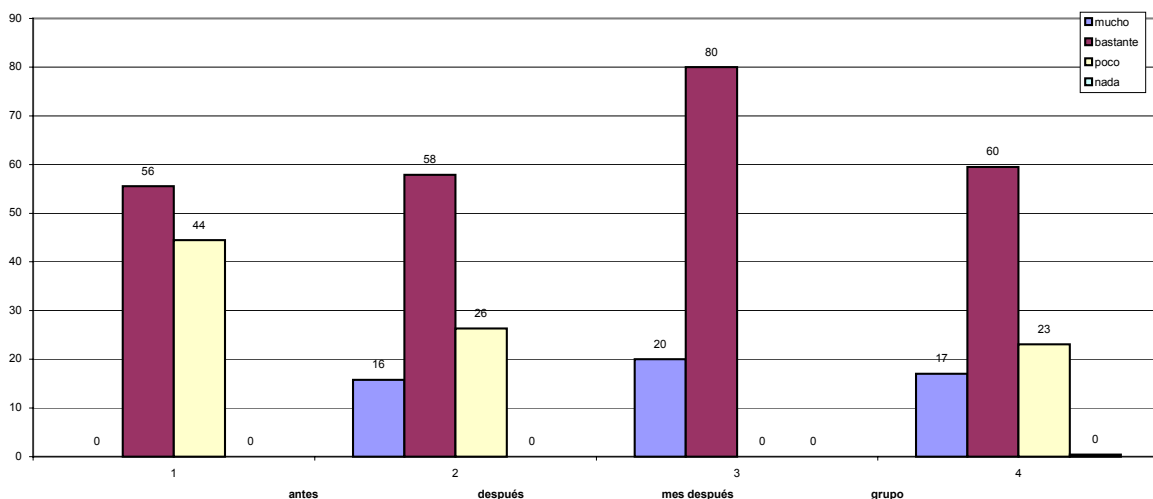
poder explicar sus resultados. En los tres ámbitos estudiados: investigación, educativo y terapéutico, ninguno creyó que sus clientes externos estaban muy satisfechos con las organizaciones antes de realizar las representaciones organizacionales. Tras realizarlas el 16% creyó que sus clientes estaban muy satisfechos con las organizaciones y el 20% al mes de realizarlas. Mientras que a los que participaron en los grupos les pareció que el 17% de los que realizaron sus representaciones organizacionales creían que sus clientes externos estaban muy satisfechos con lo que les proporcionaban las organizaciones.

Los que manifestaron antes de la realización de sus representaciones organizacionales que sus clientes estaban bastante satisfechos con lo que les proporcionaban las organizaciones fueron el 56% de los mismos que pasaron al 58% una vez realizadas las representaciones organizacionales y al 80% un mes después de realizadas. A los participantes en los grupos les pareció que el 60% de los que realizaron sus representaciones organizacionales creían que sus clientes externos estaban bastante satisfechos con lo que les proporcionaban las organizaciones.

Los que creyeron que sus clientes estaban poco satisfechos con lo proporcionado por las organizaciones fueron el 44% antes de las representaciones organizacionales, el cual se redujo a un 28% después de efectuadas y a un 0% al mes de realizadas. Los participantes en los grupos que opinaron que los que realizaron sus representaciones organizacionales creían que sus clientes estaban poco satisfechos con lo que les proporcionaban las organizaciones fueron un 23%.

Es de resaltar que ninguno de los participantes en los grupos y en las representaciones organizacionales opinaron creer, antes, después y un mes después, que los clientes estaban nada satisfechos con lo que les proporcionaban las organizaciones.

**Gráfico 1**  
Creencias sobre la satisfacción de los clientes externos con las organizaciones



El tema de los clientes es muy importante para las organizaciones y en la medida en que éstas son capaces de satisfacer las necesidades de los clientes sus objetivos se cumplirán, mientras que si los niveles de satisfacción de los clientes son bajos va a ser más difícil que puedan justificar sus cometidos, sus funciones e incluso podrían llegar a situaciones en las que su propia existencia fuese puesta en entredicho si no atienden, como ya hemos afirmado, a las necesidades de sus clientes. Por eso resulta de un gran interés el que los profesionales, trabajadores que realizan sus funciones en las organizaciones cambien sus representaciones sociales con relación a los clientes de dichas organizaciones, porque es muy difícil que ocurra aquello que no imaginamos pero aún es mucho más difícil que ocurra aquello que no creemos posible.

## **5. CONCLUSIONES.**

En la primera parte de la investigación se planteó la necesidad de avanzar en el redescubrimiento y aplicación de lo que Elton Mayo denominó relaciones informales en la industria. Dichas relaciones informales tenían una gran influencia en el logro de una mayor productividad. La importancia dada a este tipo de relaciones entre los trabajadores es a lo que después se le conoció como la aparición del “*homo socialis*” frente al “*homo economicus*”. Y es en ésta línea de defensa y desarrollo del “*homo socialis*” en la que se fundamentan la realización de nuestras investigaciones. Los modelos sistémico y fenomenológico, la teoría de la comunicación humana en las relaciones interpersonales, el modelo de redes sociales, el de las representaciones organizacionales y el de las representaciones sociales lo que ofrecen es un mayor desarrollo del hombre, sobre todo en sus aspectos sociales.

El presente artículo aporta unos indicios y unas premisas interesantes de por qué los aspectos implícitos de las organizaciones tienen más fuerza que los explícitos. Lo informal domina sobre lo formal. En definitiva, lo que con la práctica se demuestra es cómo en las organizaciones el contenido, de lo que se habla en un momento determinado, siempre está condicionado o supeditado a las relaciones existentes, al poder y a su ejercicio.

En las representaciones organizacionales, los individuos que las realizaron modificaron sus representaciones sociales, lo cual les llevó a adoptar otras formas de relacionarse con los demás y de entender a su organización y a sus relaciones laborales.

El modelo de las representaciones organizacionales tiene su fundamento en teorías y corrientes de pensamiento que ya estaban explicitadas con anterioridad. Lo que resulta novedoso es la aplicación que se hace, el cómo se realizan las dinámicas y su efectividad.

Las representaciones organizacionales suponen unas formas y unas maneras sencillas de realizar y de ser llevadas a la práctica, aunque el coordinador de grupo necesita de una formación previa para poder actuar como facilitador de las representaciones organizacionales, de acuerdo con unas mínimas normas. Pero los demás participantes sólo han de tener la necesidad de resolver un problema en su organización y predisposición para aceptar:

- el orden y la jerarquía de la organización,
- el respeto por lo anterior,
- reconocer verbalmente lo precedente,
- incluir lo excluido,
- respetar la organización,
- agradecimiento a la organización,
- que la organización supone la pertenencia a algo más amplio de lo que podemos presenciar.

Lo que se muestra en una representación organizacional es una imagen, que puede ser la que el propio individuo tiene interiorizada, y eso por sí mismo ya supone un cambio que hace posible que puedan surgir nuevas imágenes interiores, más liberadoras, que lleven a los individuos a ocupar otros lugares diferentes en su organización. El lugar que se ocupa en un grupo social o laboral determina no sólo los sentimientos y las emociones del individuo sino, lo que es más importante, su conducta y por eso este trabajo de investigación demuestra que el nuevo enfoque, el cambio de representaciones sociales, lleva a los individuos que realizaron sus representaciones organizacionales a cambiar de lugar, posicionándose de otras maneras, y eso modifica sus sentimientos, sus emociones y sus conductas, como demuestran los resultados de la investigación.

Para adquirir una visión holística o total de una organización tenemos que mirar su estructura y eso supone tener que incluir a los que fueron excluidos en un momento dado, porque dicha exclusión les otorgó un poder invisible que sigue estando presente y por eso afecta a la estructura de la organización. Para comprender la totalidad hay que mirar la organización como sistema total y ello es una aproximación al dilema tantas veces repetido de que *“el todo es más que la suma de las partes”*. Con la investigación se demuestra que los miembros de las organizaciones no son sistemas aislados y que por ello están conectados con

las demás partes y en interacción con ellas, por eso la pertinencia del modelo de utilizado se basa en considerar los problemas dentro del contexto organizacional.

Las representaciones organizacionales sugieren nuevos métodos de aprendizaje y de formación. Lo importante no es adquirir informaciones y conocimientos sólo a nivel intelectual sino también a nivel emocional, lo que Goleman (1997: 30) ha denominando mente racional y mente emocional. Este es el modelo de formación que pretende imponerse mediante la Convergencia Europea de los Estudios Superiores. Los alumnos aprenden habilidades sociales que les hacen competentes para el desempeño de unas funciones previamente establecidas, en lugar del modelo tradicional basado más en enseñar y en transmitir informaciones.

Las representaciones organizacionales suponen aproximar dos corrientes que hasta ahora habían intentado caminar de manera separada, cuando no pueden separarse por ser complementarias y darse en la realidad unidas. Son dos niveles distintos de consciencia, uno más racional y ligado a la objetividad de los datos y otro menos racional y ligado a la propia praxis. Así nuestros planteamientos son novedosos al moverse entre estos dos niveles de consciencia, por un lado, y al buscar la capacitación para el desempeño de unas funciones, por otro lado.

Lo que se ha intentado llevar a la praxis es lo que Confucio (2001) ya afirmó allá por el año 450 AC:

***“Cuéntamelo y lo olvidaré.  
Enséñamelo y puede que lo recuerde.  
Implicame y lo entenderé”.***

## **6. PROPUESTAS.**

Nuestras propuestas es seguir profundizando en las investigaciones pasando más cuestionarios, haciéndolo además de al mes de realizadas las representaciones organizacionales a los tres meses o más, de forma longitudinal, para estudiar qué ocurre cuando se pierde con el tiempo la fuerza que suponen las imágenes de solución aportadas por las representaciones organizacionales.

En cuanto a aplicaciones concretas nos proponemos llevar el modelo a un campo en expansión que es muy importante para las organizaciones como es el que se viene denominado “mobbing” (definido como “*el continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y obtener su salida de la*

*organización a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos, o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador*". Piñuel, I. 2003: 59) que es un fenómeno donde, a nuestro juicio, puede resultar muy útil la aplicación de las representaciones organizacionales.

Creemos que algunas de las propuestas para superar el "mobbing" se pueden lograr mediante la aplicación del método de las representaciones organizacionales, porque este método supone un cambio en las representaciones sociales de los individuos y con dicho cambio se pueden producir unos comportamientos diferentes que solucionen los problemas planteados por el "mobbing".

Habría que reflexionar e indagar sobre cómo aproximar el método de la representaciones organizacionales a aplicaciones de los diferentes enfoques existentes en todo aquello que se refiere a los recursos humanos de las mismas.

Es evidente que si las organizaciones "*priorizan en función de unos objetivos, como el crecimiento*" (Garmendia, J.A, 1990: 20-21), y desatienden las condiciones de trabajo de sus empleados realizando políticas que originan la exclusión de su personal esto produce unas consecuencias para las organizaciones que en principio no han sido ni calculadas ni investigadas. En ese sentido nuestras investigaciones pueden resultar pioneras en cuanto a la forma de mirar los hechos o de inducir a indagar las consecuencias que dichas políticas de exclusión producen en las organizaciones que las llevan a cabo.

Cabría preguntarnos una serie de cuestiones en torno al modelo cultural japonés porque dicho modelo se fundamenta en un tipo de relaciones interpersonales y grupales que han favorecido un desarrollo organizacional distinto a lo conseguido en el mundo occidental. No pretendemos con ello defender dicho modelo sino cuestionar ciertos prejuicios sobre el mismo y apuntar sus similitudes con algunos aspectos que se visualizan en las representaciones organizacionales. Todo ello con la pretensión de poder contribuir a una mejora de las relaciones laborales.

Algunas preguntas pertinentes, a nuestro juicio, serían:

¿No puede ser que la cultura corporativa a la japonesa -que no rompe con la cultura tradicional "*feudal*" (Garmendia, J.A., 1993: 25 – 30) y establece una estructura jerárquica que respeta a los miembros de la organización en el lugar que a cada uno le corresponde para el buen desarrollo de su función- lo que consigue es proporcionar a sus miembros la fuerza y la seguridad necesaria para cumplir con los cometidos que les corresponden, al no existir ningún miedo para ser excluidos injustamente de su organización?

¿No puede ser que la cultura corporativa japonesa además de respetar y reconocer a los que formaron parte de la organización con anterioridad también respete a sus miembros actuales favoreciendo un sentimiento de pertenencia a la organización. Sentimiento de pertenencia desde el cual cada uno puede lograr su desarrollo personal?

¿No puede ser que lo que la Escuela de Relaciones Humanas comenzó a tener en cuenta fueron los aspectos implícitos de las relaciones humanas, mediante los cuales lo importante a considerar en toda organización es el cuidado de la dignidad y del respeto de sus miembros para el logro de unos mejores resultados en todos sus aspectos, incluido el económico. Y que habría que estudiar por qué se buscan explicaciones complejas a problemas relacionales simples?

Con las cuestiones anteriores, pretendemos abrir vías que sirvan no sólo para la reflexión y el debate sino para dar lugar a nuevas formas de abordar los aspectos referidos a la cultura organizacional de las empresas.

Lo que se visualiza en una representación organizacional está muy relacionado con el conflicto o los conflictos que existen en las organizaciones pero en ese sentido mirar dichos conflictos supone un claro avance para poderlos afrontar. El conflicto es vida y en ese sentido tendríamos que descontaminarnos de los prejuicios existentes. Los prejuicios que dan lugar a unas imágenes que representan socialmente el conflicto como una patología son, a nuestro parecer, un obstáculo para poder llegar a solucionar el mismo, mientras que las imágenes que presentan el conflicto como una fisiología facilitan que pueda ser solucionado. De ahí que su visualización resulte pertinente y su negación produzca disfunciones.

## **7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.**

1. BOWEN, M. (1991): De la familia al individuo. Barcelona: Paidós
2. CLEMENTE DÍAZ, M. (1992). *Psicología Social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Eudema, S. A.
3. CONFUCIO (2001). *Los cuatro libros*. Barcelona: Círculo de Lectores.
4. CRONEN, V. E., Y Harris, L. (1979): What is a statistical association that a scholar may know it?: the meaning of empirical findings and theoretical speculations in two “cultures” of Communications Research. Massachussets. Uni. of Massachussets. Cit. en Parra de Luna, F. (1992). *Elementos para una teoría formal del sistema social*. Madrid: Editorial Complutense.

5. CHADI, M. (2000). *Redes Sociales en el Trabajo Social*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
6. GARMENDIA, J.A., Navarro. M., Parra Luna, F, (1989). *Sociología industrial y de la empresa*. Madrid Aguilar..
7. GARMENDIA, J.A. Y Parra Luna, F. (1993). *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid: Taurus Universitaria.
8. GIL RODRÍGUEZ, F., María ALCOVER, C. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
9. GOLEMAN, D. (1997): *Inteligencia emocional*. Barcelona. Kairós.
10. HELLINGER, B., (2001). *Ordenes del amor*. Barcelona: Herder.
11. HELLINGER, B., (2002). *El centro se distingue por su levedad*. Barcelona: Herder.
12. HELLINGER, B. Y Hoevel, G.T. (2000). *Reconocer lo que es. Conversaciones sobre implicaciones y desenlaces logrados*. Barcelona: Herder.
13. HIRIGOYEN, M. F. (2001): *El acoso moral en el trabajo*. Barcelona. Paidós.
14. LEWIN, K. (1975). *Psycologie dynamique: les relations humaines*. París: Presses Universitaires de France.
15. LEWIN, K. (1988). *Teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós.
16. LEWIN, K. y otros (1992). *Investigación-acción participativa : Inicios y desarrollos*. Madrid: Ed. Popular.
17. MARX, K. Y ENGELS, F. (1970): *La ideología alemana*. Barcelona. Grijalbo.
18. MASLOW, A.H. (1963). *Motivación y personalidad*. Barcelona: Sagitario.
19. MAYO, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
20. MOSCOVICI, S. (1979): *El psicoanálisis, su imagen y su público*. Buenos Aires: Huemul.
21. NEUHAUSER, J. (2001). *Lograr el amor en la pareja*. Barcelona: Herder.
22. PARRA DE LUNA, F. (1992). *Elementos para una teoría formal del sistema social*. Madrid: Editorial Complutense.
23. PIÑUEL, I. (2003). *Mobbing. Manual de autoayuda. Claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Aguilar.
24. RODRÍGUEZ, N. (2002): *Mobbing. Vencer el acoso moral*. Barcelona: Planeta S. A.
25. ROGERS, C. (1989). *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós.
26. WATZLAWICK, P. y otros (1986). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.

27. TÖNNIES, F. (1979): *Comunidad y asociación*. Barcelona: Ediciones Península.
28. WEBER, G. (2001). *Felicidad dual*. Barcelona: Herder.