

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA

**Departamento de Sociología IV
(Metodología de la Investigación y Teoría de la Comunicación)**



**TÉCNICAS Y MÉTODOS PARA LA INTERVENCIÓN
SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Francisco Gómez Gómez

Bajo la dirección del doctor

Manuel Navarro López

Madrid, 2004

ISBN: 84-669-2638-0

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Facultad de Ciencias Políticas y Sociología

Departamento de Sociología IV

(Metodología de la Investigación y Teoría de la Comunicación)

TESIS DOCTORAL:
**TÉCNICAS Y MÉTODOS PARA LA INTERVENCIÓN
SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES**

Director: Dr. D. **Manuel Navarro López**

Catedrático de Sociología

Universidad Complutense de Madrid

Autor: **Francisco Gómez Gómez**

Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología

Universidad Complutense de Madrid

Madrid, diciembre, 2003

A G R A D E C I M I E N T O S :

Quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todos los que han compartido conmigo el presente trabajo. De unas u otras formas, ellos me han ayudado en una labor que ha resultado apasionante y que se ha materializado en lo que ahora ve la luz como tesis doctoral..

El camino recorrido en tan buena compañía también ha servido para tejer una red social, de relaciones, que producirán otras obras, las cuales no sólo superarán a la presente sino que con toda seguridad favorecerán la mejora de las relaciones laborales y sociales.

INDICE

0. CUESTIONES INTRODUCTORIAS.....	7
0. LA INTERVENCIÓN SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES CAMBIA LAS REPRESENTACIONES SOCIALES.....	8
1. LA TEORÍA DEL “HOMO SOCIALIS” DE ELTON MAYO Y SU DESARROLLO POSTERIOR.....	13
2. ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS Y METODOLÓGICOS.....	16
I. MARCO TEÓRICO.....	19
3. MODELOS DE INTERVENCIÓN.....	20
3.1. EL MODELO SISTÉMICO.....	23
3.1.1. Fundamentos epistemológicos.....	24
3.1.2. Algunas aportaciones de la Teoría de los Sistemas a la Sociología según Niklas Luhmann.....	36
3.2. EL MODELO FENOMENOLÓGICO.....	41
3.2.1. Fundamentación del modelo.....	47
3.2.2. Las técnicas no directivas.....	51
3.3. LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN HUMANA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.....	66
3.3.1. Axiomas de la comunicación humana.....	67
3.3.2. Aplicaciones y fundamentos para la intervención.....	69
3.4. EL MODELO DE REDES SOCIALES.....	71
3.4.1. Fundamentación del modelo.....	73
3.4.2. Definiciones de red social.....	75
3.5. EL MODELO DE LAS REPRESENTACIONES ORGANIZACIONALES.....	82
3.5.1. Elementos epistemológicos a aplicar.....	83
3.5.2. Algunos principios fundamentales del trabajo con representaciones organizacionales.....	86

3.5.3.	La conciencia de grupo.	90
3.5.4.	Tipos de sentimientos en la intervención.	91
3.6.	EL MODELO DE LAS REPRESENTACIONES SOCIALES	93
3.6.1.	Algunas conceptualizaciones y definiciones.	94
3.6.2.	Su aplicación en las ciencia sociales.	97
4.	JUSTIFICACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	99
II.- APLICACIÓN EMPÍRICA		109
5.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	110
5.1.	ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO Y DE SU TERMINOLOGÍA ...	119
5.2.	PROCEDIMIENTOS PARA LA CONFIGURACIÓN EN EL GRUPO DE LAS REPRESENTACIONES ORGANIZACIONALES	125
5.2.1.	Reflexiones importantes previas al desarrollo empírico de las representaciones organizacionales.	125
5.2.2.	Normas a las que debe ajustarse el coordinador de grupo en el desarrollo de las representaciones organizacionales.	130
5.3.	PRESENTACIÓN DE CASOS	138
5.3.1.	Ámbito investigador	138
5.3.1.a.	Caso nº 1. Militar del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.	138
5.3.1.b.	Caso nº 2. Ingeniero jefe de servicio técnico.	152
5.3.1.c.	Caso nº 3. Profesional de un centro para niños discapacitados.	161
5.3.1.d.	Caso nº 4. Oficial de un juzgado.	165
5.3.1.e.	Caso nº 5. Responsable de empresa familiar.	169
5.3.1.f.	Caso nº 6. Contratada laboral en un ayuntamiento.	174
5.3.1.g.	Caso nº 7. Contratado precario de empresa de servicios.	180
5.3.1.h.	Caso nº 8. Trabajadora de una empresa privada.	184
5.3.1.i.	Caso nº 9. Funcionaria de ayuntamiento.	188
5.3.1.j.	Caso nº 10. Becaria de inserción laboral.	193
5.3.1.k.	Caso nº 11. Propietaria de un restaurante.	197
5.3.1.l.	Caso nº 12. Profesional de un equipo de atención.	201
5.3.1.m.	Caso nº 13. Profesional de un centro de salud.	206
5.3.2.	Ámbito terapéutico	220
5.3.2.a.	Caso nº 14. Propietario de una empresa de servicios.	220
5.3.2.b.	Caso nº 15. Aspirante a trabajar en una institución internacional.	229
5.3.2.c.	Caso nº 16. Encargada de empresa familiar.	241

5.3.2.d. Caso n° 17. Miembro de un gabinete.....	246
5.3.2.e. Caso n° 18. Profesional de la terapia.	250
5.3.2.f. Caso n° 19. Trabajadora de empresa familiar.	257
5.3.3. Ámbito educativo	268
5.3.3.a. Caso n° 20. Cofundador de una ONG.....	268
5.3.3.b. Caso n° 21. Profesional que cambia de trabajo.....	276
5.3.3.c. Caso n° 22. Profesional de escuela extranjera.	281
5.3.3.d. Caso n° 23. Profesional de centro municipal.	286
5.3.3.e. Caso n° 24. Socio de patrimonio familiar.	291
5.3.3.f. Caso n° 25. Profesora interina.	293
5.3.3.g. Caso n° 26. Jefe de departamento.	295
5.3.3.h. Caso n° 27. Profesional de un gabinete de formación.	298
5.3.3.i. Caso n° 28. Periodista de un gabinete de comunicación.	302
III.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	307
5.4. ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA.	308
5.4.1. Utilidad de las representaciones organizacionales para resolver los problemas laborales.	311
5.4.2. Creencias sobre la identificación de las causas últimas de los problemas	316
5.4.3. Creencias sobre la solución de los problemas laborales.	321
5.4.4. Sentimientos de integración en los objetivos generales de las organizaciones.....	325
5.4.5. Creencias sobre las posibilidades de mejorar la comunicación en las organizaciones.....	329
5.4.6. Satisfacción con los proveedores de las organizaciones.....	335
5.4.7. Creencias sobre la satisfacción de los clientes de las organizaciones. .	341
5.4.8. Problemas parecidos que tienen en su trabajo los que participaron en los grupos.....	346
5.4.9. Creencias de los participantes en los grupos sobre la validez de lo presenciado en las representaciones organizacionales para solucionar sus problemas.....	350
5.4.10. Creencias de los participantes en los grupos sobre la posibilidad de realizar las representaciones de sus problemas.....	353
5.5. ACCIONES PARA LA MEJORA DE LAS RELACIONES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES.	358
5.6. LO QUE DICEN ALGUNOS DE LOS QUE HICIERON SUS REPRESENTACIONES ORGANIZACIONALES UN MES DESPUÉS DE REALIZARLAS SOBRE LOS CAMBIOS INDUCIDOS POR ELLAS.	375

IV.- CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	383
6. CONCLUSIONES.....	384
7. PROPUESTAS.....	390
7.1. El “mobbing”.....	391
7.2. La sociología de las organizaciones.	393
V.-BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.....	397
8. BIBLIOGRAFÍA.	398
9. ANEXOS.	406
9.1. CUESTIONARIOS.	406
9.2. TRASCIPCIÓN DE LA GRABACIÓN EN CINTA DE AUDIO DE UNA REPRESENTACIÓN ORGANIZACIONAL.	411
9.3. BASES DE DATOS.	420
9.3.1. Datos de las representaciones organizacionales realizadas en el ámbito de investigación.	420
9.3.2. Datos de las representaciones organizacionales realizadas en el ámbito terapéutico.....	422
9.3.3. Datos de las representaciones organizacionales realizadas en el ámbito educativo.	424
9.3.4. Datos totales de los tres ámbitos.....	426
9.4. GRÁFICOS.	428
9.4.1. Gráficos del ámbito de investigación.....	428
9.4.2. Gráficos del ámbito terapéutico.....	436
9.4.3. Gráficos del ámbito educativo.	444
9.4.4. Gráficos del total de los tres ámbitos.....	451

O.- CUESTIONES INTRODUCTORIAS.

0. LA INTERVENCIÓN SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES CAMBIA LAS REPRESENTACIONES SOCIALES.

Con esta memoria de investigación sobre intervención social en las organizaciones queremos intentar aportar unas conclusiones, mirar las tendencias existentes o descubrir las relaciones relevantes, que supongan, a su vez, establecer unas bases para crear diferentes vías de investigación que hagan posibles nuevas teorías y prácticas a desarrollar, en el ámbito de lo social.

Desde hace tiempo existe un arraigado debate sobre la necesidad de crear microprácticas, dentro de las ciencias sociales, que nos lleven a concebir nuevas y distintas formas de enfrentar la realidad social que pretendemos conocer. Nuestra experiencia, de más de quince años interviniendo con familias y otros grupos sociales, nos ha demostrado que desde los grupos sociales existen muchas posibilidades de hacer, de intervenir, de crear otras formas de aproximarnos a la realidad social.

La aplicación del modelo de las representaciones organizacionales¹ nos permitirá visualizar las relaciones de tipo informal que se dan en las organizaciones: coaliciones relacionales, lugares que ocupan jefes, subalternos, compañeros de trabajo, socios, fundadores, empleados, clientes, proveedores, directivos, etc. También nos permitirá mirar las insatisfacciones que existen en las organizaciones y el registro de la contabilidad afectiva interna, que existe en todo grupo en función de quién, cómo y cuanto se dio o no se dio (equilibrio entre el dar y el tomar necesario para la supervivencia del grupo).

Queremos ver cómo es la toma de decisiones difíciles en las organizaciones. Por ejemplo, quien debe quedarse y quien debe marcharse², pues en principio toda persona es necesaria para la organización si ocupa de lleno su posición y su función. Cuando

¹ Nos vamos a fundamentar en 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).

² A este respecto cabe referirnos a lo que se ha denominado "Mobbing", el cual aborda perspectivas diferentes a las de nuestro trabajo. Véase Irigoyen, M. F. (2001), Piñuel, I. (2001, 2003) y Rodríguez, N. (2002).

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 queremos confirmar el fenómeno mediante el cual aquel que constantemente da más de lo que recibe fomenta la ruptura de las relaciones, como indica Gunthard Weber (2001: 23-26): Con ello buscaremos qué principios básicos se dan en las organizaciones que ayudan a encontrar la armonía y a evitar desequilibrios en las relaciones (informales y formales).

También, intentaremos mirar si el reconocimiento de los iniciadores o fundadores de una organización por parte de los que llegan más tarde beneficia o perjudica al grupo, a través de la experiencia y los méritos de quienes estuvieron antes. Qué es lo que ocurre cuando alguien sufre una injusticia en la organización, si recibe poder, se hace fuerte, o lo pierde en beneficio de los que cometieron la injusticia. Así intentaremos ver como afectan al grupo las injusticias cometidas con sus miembros importantes.

Realizaremos diversas aplicaciones en distintos grupos donde sus participantes abordarán sus situaciones laborales, sus relaciones interpersonales dentro de las organizaciones en las que trabajan.

En el Departamento, de Sociología IV (Métodos y Técnicas de Investigación en Sociología y Teoría de la Comunicación) de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid, ha sido presentada y defendida, por la Pfra. Dña. Teresa Zamanillo, una Tesis sobre: “Teoría y Práctica del Aprendizaje por Interacción en Grupos Pequeños”, que proponía la posibilidad de formar personas, en los grupos, que sean capaces, después, de influir en la sociedad, en los otros grupos a que cada uno pertenece. Esta Tesis Doctoral se fundamentaba teóricamente, en el método de grupo operativo, de la Escuela Argentina de Psicología Social creada por Enrique Pichón Rievire, y por el inteaccionismo simbólico de George Herbert Mead, y se quedaba a las puertas del modelo sistémico. Aplicaba conceptos como los de pertenencia e individuación de Bowen³ y dejaba, entre otras vías, abierta la posibilidad

³ Véase Bowen, M. (1991).

de seguir investigando y profundizando en este campo de análisis. Así, nuestro interés investigador se encuadra dentro de una corriente que parte de la certeza de lo necesario de unas teorías y unas prácticas en concordancia con las necesidades de los miembros que componen la sociedad.

En la misma línea, queremos ahora hacer una breve referencia a la Convergencia Europea de Enseñanza Superior, al denominado Espacio Europeo de Enseñanza Superior, donde se pone el acento más en que el alumno aprenda que en querer enseñarle⁴. Este cambio no resulta nimio, 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, la resolución de conflictos, la aplicación de la teoría a la práctica, la capacidad de trabajo autónomo, etc., etc. y todo ello puede suponer, analógicamente, un ejemplo próximo a lo que vamos a desarrollar en ésta Tesis Doctoral.

En el programa “Tuning Educational Structures in Europe” se elaboró un cuestionario para ser pasado a graduados y a empleadores en el que se clasificaban 30 competencias de la siguiente forma (lo citamos en inglés y no en castellano por no existir traducción oficial y por ello creer que los términos que se exponen reflejan mejor los contenidos que se quieren expresar):

“The definitive questionnaires comprised the following 30 competences:

⁴ Las declaraciones de Bolonia (1999) y Praga (2001) se extienden en considerar la cuestión. En nuestro país se desarrolla, entre otras normativas, en 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).

Instrumental Competences	Interpersonal competences	Systemic competences
Capacity for analysis and synthesis	Critical and self-critical abilities	Capacity for applying knowledge in practice
Capacity for organization and planning	Teamwork	Research skills
Basic general knowledge	Interpersonal skills	Capacity to learn
Grounding in basic knowledge of the profession	Ability to work in an interdisciplinary team	Capacity to adapt to new situations
Oral and written communication in your native language	Ability to communicate with experts in other fields	Capacity for generating new ideas (creativity)
Knowledge of a second language	Appreciation of diversity and multiculturalism	Leadership
Elementary computing skills	Ability to work in an international context	Understanding of cultures and customs of other countries
Information management skills (ability to retrieve and analyse information from different sources)	Ethical commitment	Ability to work autonomously
Problem solving		Project design and management
Decision-making		Initiative and entrepreneurial spirit
		Concern for quality
		Will to succeed”

Los resultados daban una mayor importancia a las competencias interpersonales

y sistémicas que a las instrumentales.

Algo similar o parecido es lo que plantea el método PBL (Basado en la Resolución de Problemas) que desde 1970 viene aplicándose en las ciencias de la salud, el derecho, los MBA, etc. Su metodología se apoya en tratar situaciones de la vida real, método de caso, aprendizaje autodirigido, trabajo en grupo, etc. En él el aprendizaje es la actividad fundamental mientras que la enseñanza es una actividad de apoyo. Por ello, se aplica el aprendizaje en su contexto y se busca la aplicabilidad del conocimiento fuera del contexto educativo.

No queremos olvidar que, entre los objetivos de nuestra investigación buscamos, también, poder experimentar modelos de aprendizaje en los que las personas aprendan a relacionarse con su entorno de otras maneras y adquieran habilidades que les permitan ser autónomos en la resolución de los problemas, y de los conflictos, que se les planteen.

La presente memoria de investigación va a recoger la fundamentación teórica y la aplicación del método de las representaciones organizacionales en diferentes grupos para demostrar cómo cambian las representaciones sociales de los participantes en los grupos. La intervención social en las organizaciones modifica las representaciones sociales que los individuos tienen de las mismas.

1. LA TEORÍA DEL “HOMO SOCIALIS” DE ELTON MAYO Y SU DESARROLLO POSTERIOR.

El presente trabajo de investigación parte del concepto del “*homo socialis*” descubierto por Elton Mayo con sus experimentos en la Western Electric Company⁵, así como de su constatación de que las relaciones informales influyen en el organigrama de la organización, en sus relaciones formales⁶. La importancia dada desde entonces a las relaciones informales fue nueva en la industria y a partir de ellas se fijó más la atención en las condiciones necesarias para el establecimiento de unas relaciones de amistad en el grupo de empleados, la que incide de manera determinante en una mejora de la producción.

“Una relación de confianza y amistad se ha establecido con estas muchachas, hasta el punto de que, prácticamente, no hace falta ninguna vigilancia”⁷.

“La mayor producción, según ellos creían, no está en la relación demasiado directa con las pausas de reposo y demás innovaciones. Refleja más bien un ambiente más libre y más agradable, un superior que no es considerado como un ‘patrón’, una ‘moral más elevada.’”⁸

El desarrollo posterior de esta perspectiva estuvo fundamentada en la dinámica de grupos de Kurt Lewin⁹ (1975, 1988 y 1992) y en la Escuela Humanista, básicamente en

⁵ 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).

⁶ “...todos los problemas de relaciones humanas, en la industria o en cualquier otra parte, son complejos, y que el primer estudio debe, por consiguiente ser de carácter clínico. Los factores determinantes de una situación particular pueden abarcarlo todo, desde lo estrictamente económico, por ejemplo, hasta los problemas de prestigio social”. (Mayo, E. 1972: 19).

Una aportación sobre este aspecto clínico de las relaciones humanas puede verse, también, en Gómez Gómez, F. (2000: 5-9).

⁷ Pennock, (cit. en Mayo, E., 1972: 83).

⁸ Mayo, E., (1972: 84).

⁹ “Refiriéndonos a los todos dinámicos, llamaremos a una región conductora “cabeza” (c) y a la región dirigida “herramienta” (h). Podemos definir cabeza y herramienta mediante la fórmula siguiente: $pod(c/h) > pod(h/c)$.”

Cuanto mayor sea el valor, $pod(c/h)$, más fácil es para la cabeza inducir los cambios de la herramienta deseados. Consideremos, por ejemplo, una herramienta que contiene muchas subregiones. La facilidad con la que la posición de las subregiones entre sí puede cambiarse, depende de la potencia de las fuerzas

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. Así pues, el presente trabajo de investigación pretende aportar conocimiento sobre dichas relaciones informales y sobre su influencia en la consecución de los objetivos perseguidos por las organizaciones. Nos sumamos a la concepción que sobre estas últimas tienen Lippitt, R., Wattson, J. y Westley, B. (2001: 18):

“Organización significa cualquiera de los sistemas sociales mayores que componen la comunidad. Son aquellas partes de la comunidad que tienen una función más o menos definida y especializada, que requiere la lealtad y el trabajo de un grupo de personas organizadas en una relación relativamente sistemática y cuyos esfuerzos son coordinados por algún tipo de estructura formal de liderazgo. Tales sistemas pueden ser empresas, centros de bienestar social, instituciones educacionales, organismos del gobierno, asociaciones religiosas y partidos políticos... En las organizaciones, las relaciones entre las subpartes tienden a estar formalizadas y por lo tanto la interacción cara a cara son menos factibles que en los pequeños grupos.”

Si centramos nuestra atención en las necesidades de filiación (pertenencia) de los miembros de las organizaciones al grupo, más que en su consideración como recursos o capital humano (autorrealización, responsabilidad y logro en vinculación con la organización), que fue en lo que se fundamentó la llamada Escuela de Recursos

inducidas por la cabeza en comparación con la potencia de las fuerzas restrictivas que actúan sobre la herramienta en sentido opuesto al de las fuerzas inducidas” (Lewin, K., 1988: p. 306).

“Parece posible definir la unidad organizacional de un todo (uni org /T/) de la siguiente manera:

$\text{uni org (T) = pod(cc/T - cc)}$

En otras palabras, la unidad organizacional de un todo está relacionada con el poder de la cabeza más fuerte (cc) sobre el resto del todo (T-cc). Quizá podrían añadirse otros factores.

Si el todo está compuesto por células que tienen el mismo poder, la unidad organizacional del todo es menor porque el poder de cualquier célula cel respecto del resto del todo (poder cel/T-cel) es menor.

Tenemos un caso simple de alta unidad organizacional si tratamos con un todo que contiene una cabeza poderosa y el resto de poco poder. Si las regiones de la herramienta son muy numerosas, el poder efectivo de la cabeza puede ser mayor si se puede emplear un número de sublíderes (subcabezas, sc).

Si el todo contiene dos o más cabezas independientes, su unidad organizacional puede reducirse de modo considerable. Es importante por supuesto, si las dos cabezas son “amigas” o “enemigas”. Sin embargo, la fórmula anterior es probablemente correcta si se comprende que el “poder de la cabeza más fuerte” es el poder del campo de fuerza de la cabeza misma agregado al de las amigas en tanto éstas cooperan” (Id.: 307).

Humanos, podremos ver si dicha necesidad influye en el organigrama y en sus objetivos.

Lo que pretendemos demostrar es cómo y en qué grado afectan a las organizaciones las relaciones que el individuo tiene en sus grupos primarios: familia, iguales..., y si los procesos de socialización de los individuos, que se dan en dichos grupos, tienen alguna aplicación en dichas organizaciones (empresas, escuela,...)¹⁰. Pues resulta claro que en los grupos primarios el derecho a la pertenencia de sus miembros les demanda el que tengan que esforzarse por la conservación del grupo y por su desarrollo, por eso tendríamos que ver si la pertenencia a una organización (empresas, comunidades, colegios, instituciones...) demanda a sus miembros la obligación de esforzarse para la conservación, desarrollo y renovación de dicha organización.

También queremos profundizar sobre el tema de la antigüedad y el rango que cada uno ocupa en su institución, es decir, sobre la forma en que cada uno de los miembros de las organizaciones tiene un lugar y si dicho espacio o función tiene algo que ver con las relaciones existentes entre los miembros de la organización y qué es lo que ocurre cuando dicha antigüedad y rango no es respetado.

Creemos que la autoridad del que está en la dirección de una organización sólo es posible si obtiene el respeto y la valoración de sus subalternos y eso lo consigue si justifica su función, que consiste en estar al servicio de los subalternos a través del ejercicio de la autoridad. Nos parece que le puede resultar difícil ostentar la autoridad si el ejercicio de ésta lo verifica poniéndola a su propio servicio.

¹⁰ “Las organizaciones son sistemas capaces de producir relaciones, las cuales constituyen la vida de la misma, y por lo tanto su identidad. Se caracterizan por ser entidades autónomas por su capacidad de fijar sus propias reglas, las cuales no están subordinadas a las relaciones con el contexto (Etkin y Schvarstein, 1989). Aún las reglas restrictivas que de él provienen son procesadas y recreadas por cada organización, de modo que muchas veces nos encontramos que en las organizaciones centrales, tales como ministerios o secretarías, se comenta “cada uno interpretó lo que quiso”, refiriéndose a las normativas o indicaciones “bajadas” de las organizaciones “dependientes”. Asistimos en esta situación a la ruptura del modelo piramidal, lo cual no es fácilmente tolerado. Se considera desobediencia, cuando el modo predominante de concebir las relaciones no incluye al otro como un actor social autónomo, cuya sola presencia y, más aún, su accionar introduce necesaria e inexorablemente modificaciones en cualquier contexto o situación.” (Dabas, E. 1.998: 43-44).

2. ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS Y METODOLÓGICOS.

El diccionario de la RAE define epistemología como doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico y el diccionario Espasa añade que deriva de los términos griegos: *episteme*, conocimiento y *logia*, por lo que hace referencia a la teoría del conocimiento, es decir supone reconocer las diferentes formas que cada uno tiene de ver el mundo según la epistemología a la que se adscriba.

Estamos de acuerdo con Dabas, E. (1.998: 28-29) cuando afirma:

“La epistemología clásica nos legó la metáfora piramidal. Esta pirámide poseía en la cúspide un centro de poder del cual dependían las decisiones, lo que se debía saber y decir. No sólo creímos en esta metáfora sino que contribuimos a sostenerla con nuestro accionar. Como ejemplo, la creencia sostenida de que las instituciones, entre ellas la escuela, funcionan porque el director está en su puesto a las ocho de la mañana, en lugar de pensar que su funcionamiento depende de la responsabilidad de cada uno de los que la integran, incluido el director. Pero sucede que frente al pensamiento jerárquico, aparece la posibilidad de buscar las pautas de conexión. Surgen, entonces, otras formas de concebir la relación entre las personas: las redes y las concepciones *heterárquicas* (Von Foerster, 1.991; Najmanovich, 1.995). Esta concepción nos aleja de las formas jerárquicas, que tratan de imponer la autoridad de la verdad única. Desde esta nueva perspectiva, el conocimiento es el producto de la forma singular de la relación entre las personas y su mundo.... Es el resultado de la interacción global del hombre con el mundo al que pertenece, el mundo de la diversidad donde la ‘integración’ sólo puede aspirar a legalizar la legitimidad de las diferencias, reconocerle el territorio de lo polimorfo, de lo multiforme, la polivocidad de sentidos... El conocimiento ya no busca la certeza sino la creatividad; la comprensión antes que la predicción; revaloriza la intuición y la innovación.”

Metodología proviene también del griego: De *método* y *logia*. Y lo define el citado diccionario Espasa como: “Ciencia del método. Es la parte práctica del estudio de los

actos de la razón. Siendo la lógica la ciencia que estudia teórica y prácticamente dichos actos, podemos entonces definir la metodología como la *lógica práctica*. // Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal”.

Las precedentes explicaciones nos conducen a una aproximación necesaria para poder comprender los modelos teóricos y prácticos que vamos a seguir en nuestro trabajo. Porque el método de las representaciones organizacionales que es el que vamos a aplicar tiene a nuestro juicio unas fundamentaciones teóricas sobre las cuales se asienta para poder lo utilizar.

El método dibuja el camino a seguir y dicho camino es el que recorreremos de acuerdo con un modelo teórico que establece las normas que se deben seguir. En este sentido es en el que nosotros vamos a recoger lo que nos parece pertinente de los modelos, que expondremos a continuación: sistémico, fenomenológico, redes sociales, representaciones organizacionales y representaciones sociales para construir nuestro modelo de intervención que será el que establezca el marco metodológico de nuestro trabajo de investigación.

I. MARCO TEÓRICO

3. MODELOS DE INTERVENCIÓN.

Lo primero a definir en este apartado es qué es lo que entendemos por modelo, pues hay bastante confusión al respecto, al menos, en las ciencias sociales y es necesario aclarar desde el primer momento a qué ámbitos epistemológicos y teóricos nos vamos a adscribir.

Existe un repertorio de publicaciones que se refieren a los modelos teóricos, a los modelos de intervención, a los modelos prácticos, etc., pero, muchas veces, nos hemos sentido incapaces de comprender lo que había detrás de cada uno de los modelos expuestos.

Creemos que un modelo teórico es aquel fundamentado en una/s teoría/s explícitas y conocidas. Por ejemplo: el modelo psicoanalítico, el modelo marxista, el modelo sistémico, el modelo interaccionista, etc. De una manera paralela, según nuestro criterio, un modelo de intervención es aquel que se apoya en un modelo teórico para llevar a la práctica dichos conocimientos. Esto último en el sentido en que Marx entendía la praxis que era la que, según su criterio, validaba las teorías científicas.

En las ciencias sociales, existe una cierta tendencia a citar modelos que después no son definidos o no se aclara, suficientemente, en qué consiste su apoyo teórico. Se les denomina de diferentes formas, con lo que parecen algo novedosos, pero después, cuando miramos detrás de esos nombres, no encontramos de manera explícita su fundamentación¹¹.

¹¹ Podríamos citar, al respecto, multitud de ejemplos, pero me limitaré a uno sólo para que sirva como explicación. Moix Martínez, M. (1991: 507-528) dedica todo un capítulo a enumerar los diversos modelos de práctica. Cita los siguientes: el trabajo social con casos, el trabajo social con grupos, el trabajo social con comunidades, el psicosocial, el funcional, el solucionador de problemas, el modificador del comportamiento, el del trabajo con casos centrado en las tareas, el basado en la competencia, el de la terapia familiar, el de la intervención en crisis, el de la socialización de adultos, el de las metas sociales, el de las metas remediales, el de las metas recíprocas, el de desarrollo de una localidad, el de la planificación social, el de la acción social, el modelo generalista, el fundado en los problemas y en los grupos de población, el basado en la distinción entre “servicios directos” y “servicios indirectos”. La simple lectura de estos títulos, a los que se dedica en su mayoría menos de una página para su explicación, ejemplifica a la perfección lo que es lo contrario de lo que nosotros entendemos por modelo.

Es evidente que las diferentes teorías, y sus autores, no se corresponden con la división de las ciencias sociales y humanas, tal y como hoy las conocemos. Además, dichas teorías no pueden ser patrimonio exclusivo de ninguna de ellas¹². Por ejemplo, cuando Marx y Freud escribieron sus teorías no lo hicieron pensando en la división de las distintas ciencias sociales y humanas, que fueron a las que después se aplicaron dichas teorías¹³.

Este trabajo va a fundamentarse primero en el modelo sistémico y su implicación en lo social, haciendo hincapié en las aportaciones que resulten de interés para su aplicación a las organizaciones. Segundo haremos un repaso del modelo fenomenológico desde su aparición dentro de la filosofía y de la sociología alemana hasta su desarrollo más práctico en la corriente humanista. Tercero citaremos los axiomas de la comunicación humana por interesarnos sus aspectos, no sólo digitales sino, más analógicos y sobre todo los que se refieren a los ámbitos relacionales. Cuarto realizaremos un breve análisis del modelo de redes sociales, resaltando los aspectos que más nos interesen, y por último, propondremos una integración de los cuatro modelos explicitados para intentar con ello llegar a una síntesis de los cuatro, que será donde reflejaremos el sexto modelo de representaciones organizacionales, sobre el que nos vamos a apoyar en nuestra investigación. Dicho modelo, nos va a aportar las técnicas y los métodos para realizar las intervenciones, de las cuales daremos cuenta en el desarrollo de este trabajo, en la búsqueda de los objetivos que nos hemos propuesto y que nos llevarán a la formulación de unas conclusiones finales que mostrarán de qué forma cambian las representaciones sociales de los individuos participantes, a distintos niveles, en las representaciones organizacionales que se realicen en los grupos. Dicho modelo de las representaciones sociales es el séptimo modelo que propondremos como

¹² La división de las ciencias sociales y humanas en las actuales disciplinas como la sociología, la psicología, la economía, la medicina, el trabajo social, la ciencia política, etc. responde más a unos intereses diferentes de los de estar al servicio del hombre, si entendemos a éste como un ser bio-psico-social que no debería ser dividido en función del objeto de estudio de cada una de las ciencias.

¹³ En “Introducción a la sociología”. Rocher, G. (1973: 205-206) se plantea la pregunta: “¿Fueron Marx y Engels sociólogos?”, y se responde de la siguiente forma: “Marx fue el mayor y menos dogmático de todos los fundadores de la sociología, pese a todos los dogmatismos filosóficos o políticos que creen poder invocarle... Marx fue, primero y ante todo, un sociólogo. Y la sociología es lo que constituye la unidad de su obra... La afirmación de que Marx ha reducido toda la vida social a la vida económica es

recipiente que puede contener a los otros seis primeros, que en definitiva favorecen el cambio de las representaciones sociales que los individuos tienen sobre sus organizaciones y sobre las relaciones en las cuales participan.

radicalmente falsa, ya que hizo exactamente lo contrario: demostró que la vida económica no es más que una parte integrante de la vida social...”.

3.1. EL MODELO SISTÉMICO.

La metodología a seguir parte de las concepciones sistémicas¹⁴, de la definición de sistema como un Todo que no es igual a la suma de sus partes. La idea de que el Todo está en la parte y viceversa, que la parte está en el Todo, resulta de gran relevancia para comprender qué haremos, en este trabajo de investigación, y hacia dónde queremos ir.

El supuesto que mantiene que una parte -subsistema- del Todo incluye el programa que el Todo contiene resulta muy revelador para aproximarnos a la comprensión del Todo, sistema. (el cuadro I desarrolla con más detalle y amplitud el tema).

Previamente al desarrollo de la Teoría General de Sistemas actual existieron diferentes explicaciones (véase cuadro I) sobre lo que era un sistema, así como de los conceptos de totalidad y de sus partes. Desde los griegos hasta nuestros días ha habido diversos y distintos intentos de explicar la globalidad, así como diferentes enfoques a la hora de estudiar las partes más pequeñas del sistema.

A partir de la aparición de la Teoría General de Sistemas se ha constatado que las diferentes disciplinas científicas comparten los mismo problemas teóricos y metodológicos y ello supone unas oportunidades que favorecen el intercambio pluridisciplinar.¹⁵

¹⁴ Véase el artículo: “Elementos epistemológicos para una metodología sistémico-relacional”. (Gómez Gómez, F. 1998: 272-279).

¹⁵ Una de las analogías constatadas entre toda clase de sistemas naturales o artificiales es la que se refiere a la jerarquía e implicación de los elementos de un sistema en cadenas de pertenencia funcional. Así, por ejemplo, la relación partícula-núcleo-átomo-molécula en Física y Química se corresponde con la de proteína-célula-tejido-organismo en Biología, con la de individuo-familia-comunidad-Estado en Sociología o con la de Departamento-Empresa-Sector-Economía Global en Economía. (Simon, 1978, cit. en Parra Luna, F. 1992: 43).

3.1.1.

Fundamentos epistemológicos.

En la Sociología, desde sus primeros autores existió un gran interés por el estudio del sistema social (véanse los cuadros II y III para un examen más detenido de algunas de las corrientes sociológicas y algunos de los autores más relevantes), pues desde sus inicios la Sociología se ocupó del estudio de las sociedades y por eso siempre estuvo más cerca de posiciones de tipo global y holísticas de comprensión del Todo.

Aunque es cierto que, a veces, el estudio de las partes más pequeñas conllevó a la ilusión de poder aproximarse a conocer el Todo mediante el mero sumatorio de los valores asignados a dichas partes. La Teoría de los Sistemas supone una nueva forma de comprender la realidad social y estamos de acuerdo con Pareto cuando concibe la comprensión del mundo social de forma análoga a cómo puede comprenderse la física¹⁶.

En realidad el enfoque sistémico no deja de ser un método cuya perspectiva es considerar el objeto de estudio desde su totalidad donde está incluido el entorno.¹⁷ Laszlo (1972: 19) afirma:

“ En la historia de la ciencia occidental, los modos de pensamiento atomístico y holístico se han alternado. El primer pensamiento científico fue holista pero expectativo; el pensamiento científico moderno reaccionó siendo empírico pero atomístico. Nada está libre de error, el primero porque reemplazó el análisis de los hechos por la fe y la intuición; el segundo porque sacrifica la coherencia en el altar de la factividad. Pero contamos hoy otro giro en los modos de pensar: el giro hacia las teorías a la vez holísticas

¹⁶ Existe muchas obras en física que intentan aproximar dicho mundo a la sociedad pero quizás sean los esfuerzos realizados por Hawkins, S. (1992, 2001) los más significativos.

¹⁷ “La Teoría de los sistemas es una sociología de las relaciones entre el sistema social y los restantes sistemas con los que establece un intercambio...” “Hay con ello un paradigma emergente, una nueva forma de ordenar la información que ya tenemos o vayamos a tener en el futuro”. (Laszlo 1972: 4). “El enfoque “Peripánico” (acerca del todo) de la Ciencia ha encontrado respuesta importante a partir del primer tercio de nuestro siglo, emergiendo numerosas teorías como la dialéctica sociológica de Adorno, el cálculo de individuos de Goddman, la antropología estructural de Levi-Strauss, el estructuralismo de Piaget, la cibernética de Wiener y otras muchas, cuyo especial énfasis radica en el estudio de la totalidad en cuanto base para una explicación de la realidad, desbordando los planteamientos estrictamente autonomistas.” (Bueno Campos 1980: 9, cit. en id.: 46).

y rigurosas. Esto significa pensar en términos de hechos y acontecimientos en el contexto de totalidades, formando conjuntos integrados con sus propias relaciones y propiedades. Mirar hacia el mundo en términos de tales conjuntos de relaciones constituye el punto de vista sistémico. Representa la alternativa actual al atomismo, el mecanicismo y la especialización no coordinada”.

El cambio de paradigma (en el sentido en que lo entiende Kuhn, 1975) supone pasar de la cultura humeana-reduccionista a la cultura sistémica-revisionista (véase el cuadro IV) y un cambio en las metodologías que se venían aplicando. Aquí, pues se pasa de un modelo en el que prevalecía el estudio de las partes más pequeñas de forma aislada a un modelo en el que prevalece el Todo por encima de las partes cuya comprensión está supeditada al Todo, por lo que no pueden separarse de manera artificial de su engarce o ensamblaje con el medio que les da sentido. Se postula así que dichas partes por separado carecen de sentido y no pueden ser comprendidas.

A partir de las concepciones sistémicas nos acercaremos a lo que se ha denominado la estructura fractal, mediante la cual podemos ver que según nos aproximamos o nos alejamos del objeto que pretendemos observar podemos perder los detalles más concretos pero la figura que observamos en las diferentes secciones sobre las que fijamos nuestra atención tienen la misma estructura.¹⁸

¹⁸ Parra de Luna (1992: 47-48) resume los objetivos principales de la Teoría general de Sistemas de Von Bertalanffy de la siguiente manera: “1) Potenciar la tendencia general a una integración de diversas ciencias naturales y sociales. 2) Esta integración parece estar centrada sobre una teoría general de sistemas, es decir aparece en base a los isomorfismos descubiertos, por lo que es posible formular una estructura general a todos los sistemas sean estos sociales, físicos, mecánicos o lingüísticos. 3) Esta teoría puede ser un medio importante para conseguir una teoría exacta de los dominios científicos no físicos. 4) Desarrollando verticalmente principios unificadores a través del universo de ciencias individuales, la Teoría General de Sistemas nos acercaría así al objetivo de la unidad de la ciencia, y 5) Ello puede conducir a una integración muy útil de la enseñanza científica, como lo demuestra el movimiento sistémico existente ya en los campos de la psicología y sociología de la educación”.

CUADRO I

Algunos autores pre-sistémicos y sistémicos

Lao Tse (S. VI a C.).	Uno de los padres del Todo y las partes. Decía que un carro era algo más que la yuxtaposición de las ruedas, ejes, caja, varas, etc. El carro era una entidad de nuevo signo que no dependía de las piezas mencionadas sino éstas de aquél. Son las ruedas, los ejes, etc. los que están diseñados en función de la idea del carro y no al contrario.
Platón.	Afirmaba: Primeramente, juntar en un concepto único la serie de detalles separados a fin de que todo el mundo comprenda de qué objeto se trata. Después colocarlo en elementos separados, pero al nivel de los puntos de articulación naturales y no cortando los miembros en dos.
Aristóteles.	Formuló la continuidad entre el hombre y la naturaleza diciendo que el mundo es materia que depende de la organización y de las relaciones de sus componentes. Integra lo ético con lo social, diciendo que hay una correspondencia entre lo que es ético y lo que dice la colectividad que es ético. Muestra una concepción holística aceptada hasta Galileo.
Dionisio Areopagita, Nicolás de Cusa y Paracelso.	Hasta Galileo, que fue el primero en concebir el mundo como una realidad mecánica formada por partes que se pueden estudiar separadamente, estos tres autores se mostraron influenciados por las ideas aristotélicas sobre la totalidad y sus fines.
Hume.	Es el fundador del empirismo moderno que da lugar a una tradición científica que en la actualidad supone una división epistemológica entre la <i>cultura humeana</i> y la <i>cultura sistémica</i> (Cronen y Harris, 1979).
Hegel.	Plantea que 1) la totalidad es más que la suma de sus partes; 2) la totalidad determina la naturaleza de las partes; 3) las partes no pueden ser comprendidas si están consideradas aisladamente o si

	se toman como elementos independientes de la totalidad, y 4) las partes están dinámicamente relacionadas. Da una definición casi actual de sistema social. (Van Gigch, 1978: 56).
Claude Bernard.	Diferencia entre lo externo y lo interno al objeto. Plantea el concepto de sistema-entorno, además de la interdependencia funcional de los órganos del cuerpo, de tal manera que cuando uno de ellos enferma resulta afectado todo el sistema.
Whitehead	Compara el átomo a un organismo diminuto y apunta la importancia que el organismo va a tener como corriente de pensamiento. El cuerpo humano como paradigma general inspirará las concepciones sistémicas modernas.
W. Köhler.	Formuló la teoría de la Gestalt, bastante importante en psicología, que aplica los principios de totalidad y forma con independencia de las partes que componen dicha totalidad.
A. Bogdanov.	Elaboró en San Petersburgo su <i>Tektología o ciencia de la organización universal</i> .
Cannon.	Inventa el concepto de homeostasis tan importante para la autorregulación y la conservación del sistema.
Wiener, Rosenblueth y Bigelow.	Estos autores de los campos de las matemáticas, la neurofisiología y la ingeniería descubren el bucle circular de información necesario para corregir toda acción (retroacción negativa) y generalizan este descubrimiento al organismo vivo.
McCulloch y Pitts.	Pertenecientes también a los campos de la neurofisiología y las matemáticas se unen a los anteriores y trabajan en la simulación, mediante máquinas, de los mecanismos cerebrales.
H.L. Hazen y G.S. Brown.	Realizan trabajos sobre la teoría de los servomecanismos.
Von Bertalanffy.	Es tenido como el padre de la Teoría de Sistemas. Explicita los principios generales que sustentan el moderno enfoque de sistemas y su aplicación a diversos campos científicos.
Boulding y Gerard.	Intentan generar una teoría empírica general y fundan con Bertalanffy la Society for General Systems Research.

Ashby.	Interesado en los principios formales de la cibernética, definió el concepto de sistema mediante un modelo de ecuaciones diferenciales.
Von Newman y O. Morguersten. J. Forrester.	Conocidos por su teoría de los juegos.
J. Foerster.	Su “Industrial Dynamic” supone aplicar la nueva filosofía sistémica a la manipulación dinámica de las sociedades complejas.

Elaboración propia a partir de Parra de Luna (1992: 52-57).

CUADRO II

Algunas orientaciones teóricas importantes en Sociología y su relación con los sistemas sociales: Funcionalismo, Marxismo y Estructuralismo

Funcionalismo	<ul style="list-style-type: none">- Spencer desarrolló su teoría organicista de la sociedad como si ésta fuese un organismo vivo.- Durkheim mantuvo que el análisis sociológico (explicativo) consistiría en descubrir las causas de los fenómenos primero y en la función que cumplen después.- Malinowski, Radcliffe Brown y Henderson se apoyaron en los tres rasgos fundamentales del funcionalismo: 1) los hechos sociales tienden a reproducir sus estructuras; 2) estas estructuras son necesarias para la continuidad del sistema, y 3) las funciones explican las estructuras en lugar de lo contrario.- Parsons elaboró su esquema estructural-funcionalista que aporta la visión organicista de la sociedad pero con la terminología de la Teoría de Sistemas.- Merton distingue entre hechos funcionales y disfuncionales para la sociedad tanto latentes como manifiestos. Esta aportación del Funcionalismo fue muy importante para la Sociología. <p>Se puede afirmar que esta corriente se ha identificado con: 1) la formulación de los postulados de unidad funcional, universalismo e indispensabilidad; 2) los requisitos de Adaptación, Integración, Perseguimiento de objetivos y Mantenimiento de pautas; 3) la división de la sociedad en cuatro instituciones, llamadas Economía, Familia, Gobierno y Ley; 4) el tratamiento sistémico de la sociedad subdividiéndola en cuatro subsistemas: social, cultural, de la personalidad y biológico, y 5) la noción de equilibrio social que se logra cuando el sistema permanece estable, pautado y en orden</p>
Marxismo	<p>Marx con su concepción conflictiva de la sociedad inicia toda una corriente en sociología que se desarrollará a través de la escuela de Frankfurt, el conflictivismo de Dahrendorf, la sociedad reflexiva de</p>

	<p>Gouldner, el accionalismo de Touraine, etc. Otros autores que entroncan con este punto de vista de los sistemas sociales conflictivos son Bujarin, Buckley, Barel y Guillaud.</p> <p>Para Thomas y Lockeff el marxismo tiene cuatro grandes rasgos: 1) es una acción práctica que sirve para validar el análisis que se haga de la sociedad, es decir, cambiarla; 2) se trata de un holismo, en el sentido de concebir la sociedad de forma global, y en ello coincide con la teoría de sistemas; 3) trata la sociedad como algo multidimensional y multicausal, y 4) centra su atención en las finalidades del sistema, como son los objetivos que la sociedad debe cumplir y a quién han de servir dichos objetivos.</p> <p>Su énfasis sobre la praxis como método de conocimiento, como modelo epistemológico de conocer la sociedad, algo que ha demostrado Piaget cuando constata que es con la manipulación de los objetos como los niños desarrollan la inteligencia.</p>
Estructuralismo	<p>Sus autores más importantes, entre otros, Saussure, Barthes, Levi-Straus, Althusser se apoyan en el concepto de estructura, aquello que menos cambia dentro de una configuración de elementos. Un aspecto fundamental de la estructura es que ésta no se muestra en la superficie de las cosas, sino que se trata de un ente fundamentalmente implícito, latente, escondido, imperceptible para un observador desentrenado y, por tanto, es un mérito científico el localizarla.</p>

Elaboración propia a partir de Parra de Luna (1992: 90-95).

CUADRO III

Algunos autores sociológicos en relación con el sistema social

Comte	Considerado como el padre de la sociología, aunque otros autores apuntan como fundador a Saint-Simon. Fue el primero en formular una concepción positivista de una ciencia de la sociedad de manera explícita. Hace nacer la sociología como un intento de reorganizar y racionalizar la sociedad que concibe a través de la óptica sistémica (Moya, 1971: 63 y ss.).
Saint-Simon	Propone la dirección económica de planificación unitaria. Inventó el término de ciencia política aunque después utilizó el de sociología. Sus ideas centrales son que la moral y la política se convertirán en ciencia positiva. Las leyes particulares se sumarán para formar una sola ley que lo abarcará todo y, como noción pre-sistémica, la ciencia será el nuevo poder espiritual.
Marx	Las bases de la sociedad son el conflicto y la lucha de clases. Las teorías científicas no son nada sino están validadas por la praxis. Tiene presentes las ideas de totalidad, interacción, acción práctica (cibernética), multicausación, fines perseguidos, control y dialéctica. Para diversos autores la concepción marxista de la sociedad es más próxima a la idea moderna de sistema social, sobre todo cuando se lleva a sus últimas consecuencias el principio de Totalidad. Al criticar el positivismo de Comte vuelve a Saint-Simon en el sentido de cambiar la sociedad y crear una ciencia de lo social verdaderamente explicativa y productiva: el materialismo histórico.
Spencer	Es uno de los padres de la Teoría de Sistemas Sociales con su planteamiento organicista de la sociedad. Entiende la evolución de la sociedad como el paso de lo simple, homogéneo y poco integrado a lo complejo, lo heterogéneo y lo integrado, conceptos importantes de la Teoría de Sistemas. Sus ideas funcionalistas pasan a través de Malinowsky, Radcliffe Brown y Durkheim principalmente como es la preponderancia que tienen en el sistema las funciones sobre las estructuras, coincidiendo con Parson al asignar la posición más elevada en su jerarquización cibernética al Subsistema Cultural.
Pareto	Este autor es quien más explícitamente formula la sociedad como un sistema.

	Ingeniero y economista abandonó dichas actividades para dedicarse al estudio de la sociedad. Adoptó el modelo mecanicista para explicar el mundo social. Ve la sociedad como un conjunto de partículas que denominó átomos sociales, las cuales interactúan entre ellas y están sometidas por determinismos o condicionamientos. Considera que el mundo social puede ser comprendido como se comprende la física, de ahí su visión mecanicista.
Sorokin	La realidad no es de tipo inorgánico (materia) ni de tipo orgánico (organismo), sino supraorgánico, supraindividual y sociocultural. Prima el dinamismo dialéctico de los procesos sociales y fija su atención en el cambio social como un estudio sistémico, multidimensional.
Parsons	Hace dos aportaciones importantes, una es trasvasar conceptos de la teoría de sistemas, la cibernética y la teoría de la información, por lo que es considerado el primer sociólogo que se integra dentro de movimiento sistémico actual; y otra aportación es que sistematiza y ordena los conceptos en una teoría concreta del sistema social.
Homans	Asume la metodología implícitamente sistémica en el estudio de la sociedad. Aplica su idea de sistema a los grupos pequeños (conjunto de operarios de una fábrica, pandilla de muchachos, familia polinesia, etc), frente a otras concepciones más macrosociológicas.
Buckley	En su obra La sociología y la Moderna Teoría de Sistemas critica las formulaciones inspiradas en el equilibrio orgánico y mecánico y formula una teoría del sistema sociocultural adaptativo y complejo en términos de los procesos, cambios e interacciones dialécticas que se dan en el mismo.
Janne	Escribió el Sistema Social, donde intenta integrar en su modelo los enfoques teóricos más utilizados en Sociología (Tipológico, Funcionalismo, Dialéctica, Psicoanálisis...). Los dos primeros enfoques se utilizan para relacionar los componentes del sistema mientras que el psicoanálisis se ocupa de las interrelaciones entre los mecanismos mentales individuales y las estructuras y valores del sistema social.
Deuts	En su obra identifica la trama de los sistemas políticos en términos de mensajes comunicativos. Teoriza sobre un modelo complejo de flujos de

comunicación política, basado en el principio conductista “estímulo-caja negra-respuesta” donde destaca la Memoria del sistema, la conciencia y la voluntad libre que exhiben los sistemas, y sobre todo los filtros de selección para controlar elementos perturbadores para el funcionamiento del sistema.

Elaboración propia a partir de Parra de Luna (1.992: 71-83).

CUADRO IV

Comparación entre las culturas humeana y sistémica

Parámetros de comparación	Cultura Humeana-Reduccionista	Cultura Sistémica-Revisionista
1. Perspectiva metafísica	Visión mecanicista del mundo. Los objetos de la ciencia son corpúsculos en vacío. La totalidad es un agregado de las partes que pueden ser estudiadas independientemente. Las unidades más significativas son las más pequeñas.	Visión sistémica del mundo. El objeto de la ciencia es un sistema de estructuras coexistentes organizadas jerárquicamente. Las partes están contextualizadas y definidas por el todo. Las más pequeñas unidades no pueden ser entendidas sin una referencia a unidades más extensas.
2. Perspectiva epistémica	La mente recibe datos sensoriales de sucesos directos y temporales que pueden ser experimentados como contingentes y sucesivos, pero no es posible demostrar sus conexiones necesarias.	La mente organiza e interpreta los datos sensoriales para formar modelos de estructuras coexistentes que constituyen los objetos de la ciencia.
a) Unidades de observación	Son preferidas las más pequeñas. Las observaciones pueden hacerse en cierta medida sin la ayuda de teoría previas.	Las unidades de observación varían, pero no pueden ser confinadas a las unidades microscópicas.
b) Causación	La existencia de conexiones necesarias entre los sucesos no es conocible. Todo lo que podemos conocer son asociaciones estadísticas. Estas asociaciones pueden ser organizadas en forma de leyes. La existencia de una “ley”	Las conexiones entre estructuras son un producto de las causalidades postuladas en los modelos. Las causalidades de las estructuras permiten tres tipos generales de conexiones entre acontecimientos. Los debidos a:

	refleja una generalización desde asociaciones estadísticas de más bajo orden. No refleja una proposición sobre calidad o poder explicativo de los objetos.	1) la fuerza nómica, 2) fuerza lógica y 3) fuerza práctica. Estas fuerzas pueden actuar simultáneamente.
c) Proceso de desarrollo teórico	La construcción teórica comienza con el registro de la asociación entre fenómenos. El conocimiento surge desde el pequeño conocimiento de las cosas hasta las leyes generales que resumen las contingencias observadas.	La construcción teórica comienza con las modelaciones del sistema en estudio. El modelo no sólo dirige las observaciones, sino que especifica también el significado de las asociaciones estadísticas posiblemente observadas.
3. Forma de presentación de la teoría	La teoría debe ser presentada en la forma de cadena formal deductiva, de las leyes generales a los casos particulares.	La teoría puede tomar cualquier forma de presentación. A menudo tomará la forma analógica.

Elaborada a partir del trabajo de C. Cronen y L. Harris (1979). Cit. en Parra de Luna, F., (1992: 60).

3.1.2. Algunas aportaciones de la Teoría de los Sistemas a la Sociología según Niklas Luhmann.

Creemos que este autor ha sido quien más ha reflexionado, y publicado, sobre la aplicación a la Sociología de la Teoría de los Sistemas¹⁹ (véase cuadro V), fijando su atención en los sistemas abiertos (1996: 45-75, 1998: 27-96) que suponen considerar el entorno como una posibilidad de cambio para el sistema.

“En la teoría de la evolución se considera que la diversidad proviene de un suceso único: bioquímico en lo biológico; comunicativo en lo social.

(...) Los sistemas abiertos responden a esta referencia teórica en la medida en que los estímulos provenientes del entorno pueden modificar la estructura del sistema: una mutación no prevista en el caso de lo biológico; una comunicación sorprendente en lo social. Estos estímulos exteriores deben llevar a la selección de nuevas estructuras y después a la prueba de consistencia de si dichas estructuras tienen la suficiente solidez para llegar a ser estables.

(...) La consideración teórica de los sistemas abiertos es, hasta cierto punto, una teoría de alta generalidad ya que deja abierta la pregunta de qué tipo de relación de intercambio debe darse entre sistema y entorno. El diseño de los sistemas abiertos trabaja con un concepto indeterminado de entorno, y no distingue la relación general entre sistema y entorno, de la relación más específica entre sistema y sistemas-en-el-entorno.” (1996: 47-48).

Profundiza en lo que denomina *clausura operacional* (1996: 84), que implica una autoorganización, que quiere decir construcción de estructuras propias dentro del sistema.²⁰ Además supone una autopoiesis²¹ que significa determinación del estado siguiente del sistema, a partir de la limitación anterior a la que llegó la operación.

¹⁹ Véanse sus obras: Introducción a la teoría de sistemas (1996), Complejidad y modernidad. De la unidad a la diferencia (1998), La Ciencia de la Sociedad (1996) y Sistemas Sociales (1998).

²⁰ J.D. Ruano realizó una Tesis Doctoral sobre este tema de “Autoorganización” en el Departamento de Sociología IV de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la UCM.

²¹ Maturana (1989, 1990, 1994, 1995 y VVAA, 1984) fue el inventor del término autopoiesis como una producción de un efecto perseguido expresamente y no de una praxis. Se realiza para producir algo. (Luhmann, N., 1996: 91) y Luhmann lo tiene muy en cuenta a la hora de incorporarlo a sus explicaciones de los seres vivos como componentes de lo social.

“Únicamente por medio de una estructuración limitante un sistema adquiere la suficiente dirección interna que hace posible la autorreproducción. Así una estructura es la limitación de las relaciones posibles en el sistema, pero no es el factor productor, no es el origen de la autopoiesis”. (1996: 85).

También tiene muy en cuenta las aportaciones de Von Foerster, H. (1991, 1996 y 1997) sobre la observación²² de segundo orden y de su teoría del punto ciego, mediante la cual no se ve lo que no se ve, sino que no ver es condición de la posibilidad del ver. (Luhmann, N., 1996: 128). Dicho punto ciego es la característica específica de la modernidad, lo que supone tomar conciencia de la imposibilidad de resolver con visibilidad ese punto de ceguera.

“El rendimiento central de la operación de los sistemas de funciones de la sociedad moderna están soportados fundamentalmente en este tipo de observación: la pedagogía al observar cómo observan los niños, como ya se ha mencionado. Desde siempre se ha sabido que los educandos observan si ellos son observados (aunque fuera por miedo); pero ahora son los pedagogos los que tienen que observar de esa manera especializada, que se convierte en la figura central de su profesión. No sólo la pedagogía opera en este nivel de observación, lo hace también, por ejemplo, la política... la economía.... el arte...” (Luhmann, 1996: 129).

La complejidad y el tiempo, así como la noción de sentido, tienen su importancia en la obra de Luhmann ya que, según este autor la complejidad está determinada por los conceptos de elemento y relación. Una unidad es compleja si posee varios elementos

“Las máquinas autopoieticas son máquinas homeostáticas. Pero su peculiaridad no reside en esto sino en la variable fundamental que mantienen constante. Una máquina autopoietica es una máquina organizada como un sistema de procesos de producción de componentes concatenados de tal manera que producen componentes que: i) generan los procesos (relaciones) de producción que los producen a través de sus continuas interacciones y transformaciones, y ii) constituyen a la máquina como una unidad en el espacio físico. Por consiguiente, una máquina autopoietica continuamente especifica y produce su propia organización a través de la producción de sus propios componentes, bajo condiciones de continua perturbación y compensación de esas perturbaciones (producción de componentes)” (Maturana, H., 1995: 69).

²² Véase la tesis de J.M. Delgado sobre “Epistemología y Tecnologías de la Observación” presentada en el Departamento de Sociología IV de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la UCM.

unidos mediante relaciones donde no sólo se pueden cuantificar dichos elementos sino que además se pueden considerar las diversidades cualitativas y la dimensión temporal.

Citaremos, por último, un artículo, de este autor titulado: *¿Cómo se pueden observar estructuras latentes?*²³, porque resulta de especial interés para nuestro trabajo. Luhmann plantea los postulados de la cibernética de segundo orden en la que toda observación es una operación que utiliza una distinción para indicar un lado (y no el otro). Por eso es una operación que tiene dos componentes, la distinción y la indicación, pero la distinción no puede ser observada. Así, es el punto ciego que presuponemos en cada observación como condición de su posibilidad.²⁴

Si cuando observamos a un observador nos preguntáramos por las distinciones que utiliza, sólo dicha pregunta nos llevaría a aquello que queda latente mientras observa, y esto supone un cambio de epistemología que no persigue una descripción del mundo accesible a todos los observadores. La distinción ontológica entre ser/noser pierde su primacía teórica y la forma binaria de la lógica clásica su primacía metodológica. La epistemología de la latencia supone observar las latencias de los observadores no sólo para descubrir errores sino para tomar conciencia de que los observadores no ven que no ven, por lo que están “ciegos” ante su destino. El cual sólo se puede superar mediante el mecanismo de hacer consciente dicho destino inconsciente.

²³ Luhmann, N., (1994).

²⁴ Igual que el psicoanálisis, la sociología tiende desde hace tiempo a hablar de estructuras y funciones latentes (véase Merton, R.K., 1957: 60 y ss.).

“... el discurso sobre estructuras y funciones latentes muestra una considerable necesidad de recuperación epistemológica. Al mismo tiempo es evidente que la sociología clásica del conocimiento no puede satisfacer esa necesidad.” (Luhmann, N., 1994: 66).

CUADRO V

CONCEPTOS Y TÉRMINOS FUNDAMENTALES DE LUHMANN

Sistemas abiertos	La teoría de los sistemas abiertos significa una alta generalidad, pues supone tener que constatar el tipo de relaciones de intercambio entre el sistema y su entorno. Mecanismos como los de input/output pueden reducir la complejidad del entorno y por otro lado absorber de él un cierto grado de inseguridad.
Sistema como diferencia	El sistema no es simplemente una unidad sino una diferencia. El sistema (comunicación) puede distinguirse con respecto a su entorno: la operación que lleva a cabo el sistema (operación de comunicación), introduce una diferencia en la medida en que una operación se enlaza, se traba con otra de su mismo tipo, y excluye todo lo demás. Fuera del sistema, en el entorno, suceden simultáneamente otras cosas.
Clausura operacional	La diferencia sistema/entorno se lleva a cabo, se posibilita, sólo por el sistema. El sistema establece sus propios límites, mediante operaciones exclusivas y por eso se puede observar.
Autopoiesis	Supone que un sistema produce operaciones en la red de sus propias operaciones. Las producciones son un efecto perseguido expresamente y no una praxis.
Acoplamiento estructural	Supone que el entorno sólo puede influir causalmente en un sistema en al plano de la destrucción, pero no en el sentido de la determinación de sus estados internos. La autonomía del sistema es compatible con sus acoplamientos estructurales.
Observación de segundo orden	Es una observación sobre la observación en la que se pone en evidencia el punto ciego. El cual facilita la posibilidad de observar lo que el observador no puede observar.
Complejidad	La complejidad supone para el sistema una capacidad para procesar las irritaciones que provienen del entorno, construyendo así su propia complejidad y, por tanto, su irritabilidad. Ampliando así sus posibilidades de observación, su racionalidad, su flexibilidad.
Tiempo	Está referido al sistema por lo que no es lo mismo para el individuo que para la organización, ni para la sociedad. Cada observador posee una

	relación distinta con el tiempo. En física se dice que es curvo.
Sentido	Este concepto está en referencia con el observador, pues no es posible imaginar una observación que no implique de antemano un sentido.
Circularidad	Es pensar que no existe un efecto y una causa. No podemos conocer los fenómenos como determinantes unos de otros. Sólo podemos saber que existen autorreferencias que nos permiten establecer similitudes entre distintos sistemas
Comunicación	El lenguaje supone una supercoordinación de la coordinación de los organismos y no la mera transmisión de informaciones. La comunicación se basa en las relaciones.
Doble contingencia	Rechaza aquellas teorías que buscan dar con el punto culminante del comienzo y es afín a la teoría de la evolución en cuanto a que ésta crea sus propias estructuras.

Elaboración propia a partir de las obras del autor.

3.2. EL MODELO FENOMENOLÓGICO.

El modelo fenomenológico²⁵ se fundamentó teóricamente, entre otras, en las corrientes filosóficas alemanas de la fenomenología, a partir de Husserl, y del existencialismo de Martín Heidegger y Karl Jaspers.

Pero antes de efectuar un breve repaso a los autores alemanes queremos resaltar las influencias de dicha corriente en dos autores españoles como son Unamuno y Ortega y Gasset. El primero mantiene como tesis fundamental la misma que el pragmatismo y la de toda filosofía de la acción: la subordinación del conocimiento, del pensamiento, de la razón a la vida y a la acción.

“La vida es el criterio de la verdad y no la concordia lógica, que lo es sólo de la razón... Verdad es lo que, moviéndonos a obrar de un modo o de otro, haría que cubriese nuestro resultado a nuestro propósito... La verdad, tanto si es doctrina o leyenda, poesía o ciencia, mito o concepto, es siempre tal por el impulso que da a la vida, porque ayuda a vivir y obrar.

(...) Nuestro modo de comprender o no comprender el mundo y la vida, nace de nuestro sentimiento respecto a la vida misma. Y éste, como todo lo que es afectivo, tiene raíces subconscientes, inconscientes quizá.

(...) Hay, indudablemente, un elemento existencialista en Unamuno, y es un elemento que toma de Kierkegaard. Es el conocimiento de que la verdad es intrínseca al hombre, a la sustancia misma del hombre singular, y el repudio de toda verdad abstracta y objetiva, considerada como inoperante y estéril. Y del existencialismo hay también en Unamuno el sentido de la incertidumbre ineliminable de la vida y de la fe misma, que, precisamente porque es incierta, lucha y se esfuerza por testimoniarse en la acción... su conclusión es que la incertidumbre debe permanecer y que la vida humana es posible sólo sobre la base de esta incertidumbre... es propia también, incluso más propia, del que no cree; y si sólo

²⁵ Véase nuestra ponencia presentada al VI Congreso Español de Sociología sobre: “Aproximación al cambio social desde la teoría de los sistemas alejados del equilibrio: sociología de las relaciones inestables”.(Gómez Gómez, F. y otros, 1998).

la incertidumbre es vital, ninguna diferencia pragmática subsiste verdaderamente entre quien afirma y quien niega la inmortalidad”²⁶ (VVAA, 1988: 96-98).

También en el límite entre el pragmatismo y el existencialismo puede ser situada la obra de Ortega y Gasset que afirma que la inteligencia, la ciencia, la cultura, están subordinadas a la vida y no tienen otra realidad que la que a ellas es inherente como utensilios para la vida.

“El hombre, para vivir, debe pensar; y si piensa mal vive mal, en pura angustia, problema y malestar. Ahora bien, esta subordinación del saber a la vida supone la reducción del ser de las cosas en el obrar humano... De ahí nace el carácter subjetivo y personal de todo saber: ningún problema concierne al ser de las cosas, sino siempre y únicamente a la actitud humana con respecto a ellas... Yo soy yo y mi circunstancia... La razón del hombre tiene como objeto dominar la circunstancia que su perspectiva le ofrece, reabsorberla en el hombre mismo y humanizarla: por lo cual es una razón vital no opuesta a la vida ni distinta de ella... su antítesis entre autenticidad e inautenticidad se operativiza en que el hombre hundido en la sensación, en la muchedumbre caótica y punzante de las cosas se altera, se confunde, se pierde de vista a sí mismo. La salvación para él es volver a coincidir consigo mismo, saber claramente cuál es su sincera posición frente a cada cosa... Las épocas de crisis se caracterizan por la falta de las condiciones que hacen posible esta posición auténtica. En tales épocas ha periclitado un cierto saber, esto es, un cierto mundo, y no se ha afirmado todavía el otro saber... No se sabe qué pensar de nuevo: sólo se sabe, o se cree saber, que las ideas y las normas tradicionales son falsas e inadmisibles...” (VVAA. 98-99).

²⁶ Sobre la incertidumbre, referente a la física, afirma Hawkins, S., (1992: 83): “...cuanto mayor precisión se trate de medir la posición de la partícula, con menor exactitud se podrá medir su velocidad, y viceversa. Heisenberg demostró que la incertidumbre en la posición de la partícula, multiplicada por la incertidumbre en su velocidad y por la masa de la partícula, nunca puede ser más pequeña que una cierta cantidad, que se conoce como constante de Planck. Además, este límite no depende de la forma en que uno trata de medir la posición o la velocidad de la partícula, o del tipo de partícula: el principio de incertidumbre de Heisenberg es una propiedad fundamental, ineludible del mundo. El principio de incertidumbre tiene profundas implicaciones sobre el modo que tenemos de ver el mundo... marcó el final del sueño de Laplace de una teoría de la ciencia, un modelo del universo que sería totalmente determinista: ciertamente, ¿no se pueden predecir los acontecimientos futuros con exactitud si ni siquiera se puede medir el estado presente del universo de forma precisa!”.

Estas alusiones a los dos autores de nuestro país nos parecen muy pertinentes para la metodología del presente trabajo de investigación, antes de pasar a referirnos a los autores más explícitamente relacionados con la fenomenología como método de abordar la realidad.

Desde hace tiempo han existido diversos intentos de abrir un nuevo espacio para la sociología que algunos han denominado fenomenológica²⁷ pero que no dejan de ser ensayos que repasando las ideas de Husserl sobre fenomenología disertan sobre la comprensión del yo y su importancia para la sociología. Dichos trabajos también suelen realizar un repaso de otros autores importantes para dicha corriente como Heidegger, Scheler, Carnap, Simmel, Tönnies, Von Wiese, Weber, Vierkandt, Aron, etc. (Véase cuadro VI).

Aquí nos interesa citar brevemente algunas concepciones útiles, de alguno de los autores citados, para apoyar nuestras tesis, por creer que son próximas y por ello válidas para ayudar en la explicación de lo que vamos a demostrar. Es el caso de Tönnies (1979) quien detiene en el estudio de las relaciones entre el individuo y la sociedad. Afirma que el acuerdo de los hombres sólo puede ser comprendido psicológicamente: la voluntad social o el cuerpo social es siempre un todo del que los individuos como seres dotados de razón forman las partes (comunidad)²⁸ o bien los compuestos de éstas (sociedad)²⁹. Los agrupamientos humanos formados por la voluntad de sus miembros pueden constituir toda una teoría de los grupos. La síntesis entre comunidad y sociedad (igual que los de autoridad y cooperación) son modos esenciales de todos los seres sociales que son el objeto de estudio de la sociología. Los dos conceptos basados en la biología y en la psicología colectivas parten de dos tipos de voluntad, la orgánica que es homogénea y compromete a todo ser y es a la que corresponden las relaciones

²⁷ Véanse como ejemplo a Luna Arroyo, A. (1978), Montero Moliner, F. (1971), Ulises Moulines, C. (1973), Schütz, A. (1993), etc.

²⁸ Es un tipo fundamental de relación social en la que el individuo no entra por su decisión voluntaria, pues se encuentra en ella, ligado por una solidaridad de la que él no es autor, movido por impulsos naturales, por una voluntad esencial (por ejemplo: familia, nación). (Luna Arroyo, A., 1978: 222).

²⁹ Es un tipo fundamental de relación social constituida libremente, por decisión de albedrío, de ordinario por procedimientos contractuales, en vista de fines que el individuo siente como propios de él en los que coincide con otros, y en cuyo seno conserva su personalidad y que presenta más bien la estructura de un

comunitarias, fundadas sobre sentimientos naturales, lazos de sangre, de lugar y de espíritu, que engendran un derecho natural comunitario basado sobre el status de las personas, y la voluntad de arbitrio, reflexiva, producida por el pensamiento abstracto que compromete al espíritu dentro de la heterogeneidad, corresponde las relaciones societarias, fundadas sobre el cálculo y el instinto, que forman un derecho societario fundado en el contrato.

Raymond Aron afirma que: “comprender los agrupamientos humanos implica reducirlos a la voluntad de los hombres que crean la colectividad” y se refiere a los conceptos de comunidad y sociedad afirmando:

“Todos la emprenden contra los mismos enemigos, el individualismo del *homo economicus*, la rivalidad de los intereses, la competencia despiadada, la organización inhumana creada por las leyes, las convenciones, o los procesos económicos. Todas esas vagas aspiraciones han cristalizado en torno a dos oposiciones: las de la cultura y la civilización que estudiaremos más adelante, la sociedad y la comunidad”³⁰ (Aron, 1965: 31-32).

En este mismo sentido, y como ampliación de lo anterior, el profesor M. Navarro afirma que los procesos de industrialización han dado lugar a cambios sociales sustanciales a lo largo de los siglos XIX y XX.

mecanismo montado deliberadamente (por ejemplo, cualquiera de las sociedades que un número de sujetos acuerda establecer). (Id.).

³⁰ “Dos son las formas de agrupamientos humanos: una fundada sobre el modelo de organismos viviente (la comunidad), la otra análoga a una máquina construida (la sociedad); empero tan naturales son la una como la otra, puesto que la segunda se deriva de la primera por obra de un inevitable proceso.

La primera etapa la constituye la vida de la familia donde reina el acuerdo de los sentimientos elementales; sigue después la vida de la aldea ajustada por las costumbres; y, posteriormente, la vida ciudadana en la medida en que la religión une todavía a los hombres; para dar paso a la vida de las grandes urbes donde los hombres desencadenan su voluntad de lucro y de poder, donde se destaca la política que oscila entre la exigencia de la libertad de los individuos y el despotismo del Estado; para terminar, en nuestro tiempo en el que sobrepujan todos los límites de las comunidades reales y surge una vida cosmopolita, una opinión masiva y las repúblicas de los hombres cultos que se extienden a través del mundo. Este excesivo desarrollo del espíritu menoscaba la vitalidad e ignora las condiciones de la vida adaptada al medio, el pueblo muere de esa hipertrofia del círculo urbano industrial y comercial. Es por tales ideas, que F. Tönnies, como muchos sociólogos alemanes sugiere, aun en forma involuntaria, el valor supremo de la comunidad sin prescindir de la realidad viviente que hoy por hoy encarna la sociedad. Sin duda su ideal se encuentra no en el retorno a la comunidad primitiva sino en la superación de la sociedad por un verdadero socialismo”. (Luna Arroyo, A., 1973: 108).

“...A la vez se produce el proceso de urbanización y todo ello repercute en la familia, porque se debilitan las relaciones de parentesco, se reduce el tamaño y pierde gran parte de las funciones que había desarrollado antes, como la educación de los hijos, al aparecer otras esferas institucionales que las absorben. El paso a una sociedad de clases y la transformación de la estructura ocupacional, la burocratización y la masificación, la aparición de sistemas de gobiernos democráticos, el crecimiento del estado, el desarrollo del sistema educativo y otros servicios sociales y el papel central del conocimiento han sido otros tantos cambios sustanciales que han ido produciéndose, lenta o bruscamente, en la sociedad industrial y cuya tendencia se ha ido afianzando a lo largo de los siglos XIX y XX”. (Navarro, 1989: 8).

Para Giner y para Flaquer³¹ la comunidad no sólo no tiende a desaparecer ni, incluso, a quedar confinada, sino que en ciertas ocasiones y bajo unas condiciones determinadas se refuerza de una manera en que se hace presente como forma reinante de tradición y de solidaridad. Los grupos “comunitarios” no son contrarios a la modernización sino que, muchas veces, resultan importantes para reafirmar la vida política y económica.

Tönnies (1979: 27-90) considera que las relaciones humanas que suponen convivencia de tipo íntimo, privada, excluyente se entienden como de vida privada *Gemeinschaft* (comunidad) mientras la *Gesellschaft* (sociedad) supone relaciones públicas. La comunidad es antigua, la sociedad es reciente en cuanto denominación y fenómeno social.

Este autor hace un repaso de las relaciones familiares que son las que de manera más intensa suponen el germen de las relaciones de tipo comunitario: así las que se dan entre madre e hijo, marido y mujer y entre hermanos. También trata el tema de la autoridad, en la comunidad, como un servicio y cada servicio como autoridad. La asociación se basa sobre todo en el valor del trabajo y en las relaciones que surgen en este tipo de intercambios entre el trabajo y lo que los miembros asociativos reciben por él.

³¹ Véase el prólogo de la obra de Tönnies, F (1979).

Fue en la que se ha denominado Escuela de Relaciones Humanas, que tuvo sus inicios en las investigaciones de Mayo (1972), en donde se descubrió como el *homo socialis* complementa al *homo oeconomicus* en las relaciones industriales.

“El trabajo no se agota en lo individual utilitarista , el *homo oeconomicus* ha de completarse con el *homo socialis*. En los entresijos de la organización formal de la empresa se esconden los nexos de la organización informal, cuyo buen funcionamiento es factor de satisfacción y productividad”³² (Garmendia, 1.989: 231)

Este enfoque sociológico es el que más se ha ocupado, al menos teóricamente, del campo de la dinámica de grupos y de la que se ha denominado como la aproximación humanista³³, aunque de los dos autores más importantes sólo se ha desarrollado más el enfoque de Maslow³⁴, dejándose de lado el desarrollo que sobre la comprensión empática y su aplicación a los grupos de encuentro y a la educación realizó Rogers, que es quien más nos interesa para nuestra investigación.

³². Véase Garmendia (1989: 231-251 y 1993: 73-128) para más detalle.

³³ Schultz, D.P. y Shultz, S.E. (.003: 297-343).

³⁴ Garmendia (1989: 250) afirma: “ Reflejo de la cultura de la empresa es el perfil axiológico que esta realiza en su funcionamiento y resultados. Un verdadero sistema de indicadores sociales podría dar cuenta de dicho perfil. Ejemplar en este sentido sistémico es el Perfil de Valores Realizados desarrollado por el profesor F. Parra Luna (1992: 223 a 263), que partiendo del cuadro de necesidades básicas de Maslow, refiere todos los indicadores relevantes de la empresa a los valores de ‘salud’, ‘riqueza material’, ‘seguridad’, ‘conocimiento’, ‘libertad’, ‘justicia’, ‘prestigio’, ‘conservación de la naturaleza’ y ‘calidad de las actividades’.... Lo dicho vale para el sistema-empresa y algo parecido cabe apuntar respecto de su entorno: no sólo proveedores, distribuidores, accionistas y clientes-consumidores, sino la comunidad local y la sociedad global. Se pueden trasladar al entorno los costes de medio ambiente (aire, ruidos, agotamiento de recursos naturales, contaminación de residuos), marginación social (desempleo, delincuencia), etc. Sin embargo, a la larga habrán de afectar negativamente a la empresa...”.

3.2.1. Fundamentación del modelo.

En nuestras sociedades avanzadas las personas tienen cubiertas sus necesidades básicas, casi seguro que, como nunca las habían tenido a lo largo de la historia. Sin embargo, el nivel de desarrollo logrado ha inducido a fijar más la atención en seguir aumentando dicho desarrollo que en atender a las personas en aquello que les ocurre. Para aproximarnos a una persona y poder comprender lo que le ocurre, cual es su situación, lo primero que debemos hacer es escucharle. Cuando escuchamos al otro atentamente a sus vivencias podemos lograr comprender lo que le sucede. En esto, básicamente consiste el método comprensivo, el cual tiene como objetivo principal la búsqueda de sentido.

Jasper (1993) plantea que la visión fenomenológica supone una descripción de los fenómenos de conciencia del hombre, de sus mundos subjetivos, sin tener ninguna noción del porqué, de a qué se deben. Para llevar a cabo esta descripción hay que dejar de lado todas las teorías e interpretaciones, por eso defiende la comprensión estática como el saber captar las vivencias del individuo. Lo difícil es distinguir entre conocer y valorar, pero es necesario acercarse a la persona libremente, sin prejuizar. Según él, tan sólo un conocer en el que se identifica el que conoce es un pleno conocer.

Si nos esforzamos en captar la vivencia entonces comenzamos a comprender a la persona y cuando le devolvemos que le hemos comprendido ésta se siente aliviada. Pero cuando hemos captado la vivencia tenemos tendencia a dar una explicación sobre ella y el método explicativo crea relaciones de causalidad. No debemos dejar de lado el hecho de que el avance tecnológico, que nadie puede negar, no nos proporciona ayuda para comprender mejor al mundo y al hombre. La ciencia no es el único camino, ni siquiera el más directo, para llegar a la verdad. A ella se puede llegar por caminos muy distintos como el arte o la poesía (Russell, 1.992).

El método comprensivo³⁵ persigue la búsqueda de sentido³⁶ y las nuevas teorías del conocimiento plantean que la información no se puede procesar, lo que se puede procesar son señales, por ello el observador y lo observado son lo mismo y se co-construyen mutuamente. (Von Foerster, H. 1.996).

Las explicaciones anteriores sobre la comprensión del hombre y el sentido de su vida podrían ser la fundamentación para la creación de microprácticas que dieran lugar a teorías sobre la búsqueda y el desarrollo del sí-mismo, del ser.

Carl Roger vivió gran parte del Siglo XX en los Estados Unidos, por lo que el clima social de dicha época marcó su obra. La Segunda Guerra Mundial, así como la Guerra de Corea, en 1.950, y la del Vietnam unidas a las disputas raciales, el resurgimiento para la ciencia con la llegada, en 1.969, del hombre a la luna, el comienzo de la cibernética, las comunicaciones por satélite, los primeros trasplantes de órganos.... influyeron sin duda en Rogers que intentó dar respuesta a algunos de los problemas con los que se enfrentaba la sociedad americana: Las relaciones entre las personas, ante la enorme necesidad de nuestro tiempo de poseer más conocimientos básicos y métodos más eficaces para manejar las tensiones en las relaciones humanas.

“Los asombrosos avances del hombre hacia la conquista del espacio infinito, así como del mundo, también infinito, de las partículas subatómicas parecen facilitar el camino hacia la destrucción total de nuestro mundo, a menos que logremos avances análogos en la comprensión y el manejo de las tensiones entre las personas y grupos. Los

³⁵ Véase el capítulo: El método comprensivo como “forma de aproximarse” a la realidad social. En Gómez Gómez, F. (1998: 53-55).

³⁶ Frankl, V.E. (1996: 98-118) lo describe de la siguiente forma: “La búsqueda por parte del hombre del sentido de la vida constituye una fuerza primaria y no una “racionalización secundaria” de sus impulsos instintivos. Este sentido es único y específico en cuanto es uno mismo y es uno sólo quien tiene que encontrarlo; únicamente así logra alcanzar el hombre un significado que satisfaga su propia voluntad de sentido. Algunos autores sostienen que los sentidos y los principios no son otra cosa que “mecanismos de defensa”, “formaciones y sublimaciones de las reacciones”. Por lo que a mí me toca, yo no quisiera vivir simplemente por mor de mis “mecanismos de defensa”, ni estaría dispuesto a morir por mis “formaciones de las reacciones”. El hombre, no obstante, ¡es capaz de vivir e incluso de morir por sus ideales y principios!”

“La voluntad de sentido del hombre puede también frustrarse, en cuyo caso se habla de la frustración existencial. El término existencial se puede utilizar de tres maneras: para referirse a la propia (1) *existencia*; es decir, el modo de ser específicamente humano; (2) el *sentido* de la existencia; y (3) el afán de encontrar un sentido concreto a la existencia personal, o lo que es lo mismo, la *voluntad* de sentido.”

conocimientos que ya poseemos son poco reconocidos y utilizados, pero si fueran empleados de una manera adecuada, ayudarían a aliviar las tensiones raciales, económicas e internacionales existentes, si se utilizaran con propósitos preventivos, contribuirían al desarrollo de personas maduras, comprensivas, capaces de enfrentar con éxito el surgimiento de eventuales tensiones futuras”. (Rogers, 1989: 11).

Es difícil practicar o, incluso, comprender este modelo de intervención si no aceptamos previamente una posición de tipo antropológico. Es una filosofía de tipo práctico la que nos ha de llevar a planteamientos diferentes en torno a la persona, a la ciencia y a la educación. Los aspectos principales de su filosofía son los siguientes:

- a) Fe en el ideal democrático. Su modelo conlleva en quien lo realiza una concepción democrática del hombre y de la sociedad. Dicha concepción se fundamenta en un respeto profundo por la persona y por su derecho inalienable de llegar a ser independiente y autodirectiva. Toda persona tiene derecho a controlar su propia existencia, a decidir por sí sola cuáles son los medios más eficaces para alcanzar sus objetivos, a ser un individuo libre e independiente en una sociedad libre y democrática. Su modelo supone una protesta contra todo tipo de manipulación y control que se efectúen sobre la persona.

- b) Consideración optimista del ser humano. Al contrario de otras teorías psicológicas, como la psicoanalítica, que suponen una posición pesimista del hombre, la teoría de Rogers se caracteriza por suponer una filosofía optimista de la naturaleza y de la persona.

“Uno de los conceptos más revolucionarios salidos de nuestra experiencia es el reconocimiento insistente de que el centro, la base más profunda de la naturaleza humana, los repliegues más íntimos de la personalidad, el fondo de su naturaleza ‘animal’, todo esto es naturalmente positivo, fundamentalmente social, orientado hacia el progreso y realista” (Rogers, 1989).

Lo que eleva al hombre por encima del resto del mundo animal es su capacidad de conciencia que le permite actuar libre y responsablemente. Su filosofía humanista, optimista, se materializa en la intervención en una confianza sin límites en la capacidad individual.

c) Confianza en la capacidad del individuo. Sus afirmaciones son:

“Para mí la característica más importante del hombre es su enorme potencial; su capacidad de funcionar plenamente en una relación abierta consigo mismo y con la vida.

(...) Cuanto más confiamos en el otro más capaz es éste de explorar las áreas conflictivas, de reconocer sus conflictos, reorganizar su personalidad y caminar por la vida de forma más madura y plena, por tanto la responsabilidad del proceso de intervención queda en manos del otro porque éste tiene capacidad para autodirigirse”. (Rogers, 1989).

3.2.2.

Las técnicas no directivas.

Quiero que me oigas sin juzgarme.

Quiero que opines sin aconsejarme.

Quiero que confíes en mí sin exigirme.

Quiero que me ayudes sin intentar decidir por mí.

Quiero que me cuides sin anularme.

Quiero que me mires sin proyectar tus cosas en mí.

Quiero que me abracés sin asfixiarme.

Quiero que me animes sin empujarme.

Quiero que me sostengas sin hacerte cargo de mí.

Quiero que me protejas sin mentiras.

Quiero que te acerques sin invadirme.

Quiero que conozcas las cosas mías que más te disgustan.

Quiero que las aceptes y no pretendas cambiarlas.

Quiero que sepas que HOY cuentas conmigo...

Sin condiciones.

Bucay, J. (2003)

Las ideas principales de las que parten las técnicas no directivas son las de que las relaciones interpersonales son las que ayudan a los individuos a buscar solución a los problemas que se les planteen de una forma constructiva y además cuando la persona encuentra por sí misma la solución a sus problemas se hace más competente para responsabilizarse de su vida.³⁷

³⁷ Véase al respecto el artículo: “Algunos aspectos utilizados en la realización del taller de entrenamiento: relación trabajador social-cliente/s. (Elección de problemática)”. (Gómez Gómez, F. y otros 1989: 151-157).

En las precedentes afirmaciones se fundamenta un método de intervención basado únicamente en la escucha comprensiva o activa. Ésta podrá llevarse a efecto siempre que haya otra persona que necesite ser escuchada y un profesional que pueda escuchar lo que le quieren contar. Lo cual no es nada fácil, pues para poder escuchar al otro tenemos que acercarnos a él libres de esquemas previos y esto es lo que conlleva una metodología coincidente con el modelo fenomenológico, que es, además, un método práctico de aproximación a los fenómenos sociales.

La escucha activa nos aproxima a la aceptación del otro, que de esa forma se anima a hablar y así consigue desahogarse, liberarse de su angustia. Muchas veces, el problema es vivir lo que se está viviendo y en ese sentido escucha activa ayuda, al reflejar el sentimiento, a la persona a tomar conciencia de su situación.

El autor de este método de intervención fenomenológico, basado en la comprensión empática, fue Rogers, a partir del cual siempre estuvo comprometido con la investigación³⁸.

La relación de ayuda que se establece sobre la base de la escucha activa ésta directamente relacionada con lo que supone empatizar, que es ponerse en el lugar del otro.

“Penetrar en el mundo subjetivo del otro para participar de sus experiencias, ver el mundo como él lo ve”. (Jiménez H. Pinzón, H., 1983: 171).

Las respuestas que damos al que nos cuenta sus problemas tienen un significado. Cada una, aparte de reflejar la actitud³⁹ que mantenemos ante el otro, lo que le

³⁸ “Carl Rogers fue un hombre valiente. En una época en las que sólo se sabía lo que sucedía en las sesiones a través de lo que relataba el propio Profesional, él rompió con el tabú del secreto, permitiéndose filmar y publicar sus entrevistas transcritas literalmente. De este modo no sólo introdujo uno de los métodos más valiosos para la enseñanza, sino que se puso a sí mismo bajo el microscopio para ser analizado por amigos y enemigos”. (Vilas-Boas Bowen, M., en Farber, B. A., Brink, D. C. y Raskin, P. M. .001: 10).

³⁹ Para Rogers las actitudes fundamentales son las siguientes:

demuestra es nuestra disposición a escucharle, a entenderle, atendiendo a sus intereses. En el momento de la escucha los intereses del otro son los que priman sobre los nuestros, pues si no demostramos que primero somos nosotros y por tanto no vamos a escuchar lo que nos quiere comunicar⁴⁰.

Una actitud empática supone nuestra disposición a comprender al otro, y para que pueda ser así no tenemos que juzgarle, ni interpretarle en función de nuestros conocimientos, ni tranquilizarle y por supuesto ponernos en su lugar es incompatible con interrogarle y darle consejos.

La relación de ayuda facilita en el otro el cambio, que es producido porque en la medida en que descubre que alguien puede escucharle, que puede expresar sus sentimientos, también puede escucharse él mismo y darse cuenta de la capacidad que tiene para escuchar sentimientos, para tomar conciencia de los sentimientos que hasta entonces había negado o rechazado por parecerle que eran vergonzosos, anormales, etc.

1.- Congruencia o autenticidad: el entrevistador en la entrevista es lo que es, manifiesta sus sentimientos y actitudes en su relación con el otro.

2.- Aceptación incondicional: el profesional experimenta un sentimiento positivo sin reservas ni evaluaciones hacia el cliente, dejándole que este sea él con sus sentimientos: temor, confusión, dolor, orgullo, enojo, odio, amor, coraje, pánico etc.

3.-Comprensión empática: El profesional comprende los sentimientos y significados personales del cliente y le comunica dicha comprensión sin analizarlo ni juzgarlo, ello crea un clima que facilita el desarrollo y la maduración. (1989: 249-248).

⁴⁰ Jiménez H. Pinzón (1.983: 132) divide las actitudes que podemos mantener ante el otro de la manera siguiente:

“Actitud EVALUADORA. Las respuestas expresan... una evaluación moral, y traducen un juicio (aprobador o crítico) con respecto a la persona.

Actitud de INTERPRETACIÓN. Las respuestas interpretan lo que dice la persona y el asesor conserva sólo aquello que a él le parece que es lo esencial.

Actitud TRANQUILIZADORA, de AYUDA, de APOYO. El asesor demuestra su simpatía, se compadece e intenta impedir a su interlocutor que dramatice: de esa manera le da ánimo, o consuelo, o intenta tranquilizarle.

Actitud INVESTIGADORA. El asesor pretende saber más, adquirir más informaciones, y orienta al interlocutor hacia lo que a él le parece importante.

Actitud de búsqueda activa de una SOLUCIÓN INMEDIATA al problema. El asesor ve rápidamente lo que él hubiera hecho en la situación de su interlocutor y le empuja a que actúe adoptando la solución que le propone.

Actitud EMPÁTICA, de ESCUCHA COMPENSIVA. El asesor trata de internarse sinceramente en el problema tal y como ha sido vivido por el interlocutor, sin intentar interpretarlo, ni decirle su juicio evaluativo, ni suplir responsabilidad en encontrar sus propias soluciones, ni inquirir. Solamente hace un esfuerzo por reflejar y esclarecer, sin deformarla, la vivencia de su interlocutor”.

En la medida en que aprende a escucharse también comienza a aceptarse, a ser más amable y tolerante con él mismo y a permitir en él y en los demás los sentimientos como algo genuino y beneficioso para su salud. Pues para Rogers la esencia más íntima de la naturaleza humana, la parte más profunda de su personalidad, incluso la base de su “naturaleza animal” es totalmente positiva básicamente socializada y orientada hacia el progreso.⁴¹ Cuando entramos en lo más profundo de nuestra naturaleza, en lo más profundo de nuestro organismo perdemos todo temor a nosotros mismos, a ser lo que somos, orientando nuestra vida más por lo que se es en realidad que por lo que se debería ser. Pues este “deber ser” supone vivir más hacia lo que creemos que los demás nos piden que hacia lo que nosotros queremos, es decir, es vivir detrás de una falsa fachada, de una pared, de un dique, de una máscara, para evitar encontrarnos con nosotros mismos. (Rogers, 1989).

Ser uno mismo supone encontrar un orden, descubrir la unidad y la armonía que existen entre los sentimientos y las reacciones y no una fachada conformista con los demás ni una negación cínica de todo sentimiento sino, un proceso vivo que respira siente y fluctúa como una persona. Este proceso conlleva a la vez ver de forma distinta las realidades externas sin aplicarles categorías de clasificación preconcebidas, así comenzamos a darnos cuenta de que no todas las mujeres ni todos los hombres son iguales, ni que no todos los padres son severos ni todas las madres son sumisas, ni todos los árboles verdes.

Comenzar a aceptar los hechos como son, la realidad como se presenta sirve de guía para abrirnos a los sentimientos de los demás y a los problemas que se nos presentan sin rigidez, con tolerancia, soportando las paradojas sin angustiarnos, simplemente permitiendo que ocurra lo que tenga que ocurrir.

El proceso de intervención ayuda al otro a dejar de utilizar sus máscaras, a alejarse de un sí mismo que no es, dejando de sentir “los debería” para sentirse un ser único

⁴¹ Esta afirmación es ajena a nuestra cultura pues desde la religión se consideraba al hombre como un pecador y la psicología de Freud y su escuela presentaron la parte conocida como “el ello” (naturaleza

digno de amar y ser amado. Cuando el individuo deja de intentar satisfacer las expectativas que le son impuestas y comienza a ser como quiere, su vida adquiere un sentido, se agrada a sí mismo y pierde el interés por agradar a los demás, comienza con ello a autorientarse, a ser un proceso, a ser toda la complejidad de su sí mismo y a abrirse a la experiencia para aceptar a los demás confiando en sí mismo. (Rogers, 1.989).

El hecho de que la relación de ayuda suponga para el otro no sentirse amenazado hace que explore su sí mismo, permitiéndole que llegue a tomar conciencia de su experiencia. Según Rogers seguirían el siguiente esquema:

“Soy así y así, pero experimento este sentimiento que no concuerda en absoluto con lo que soy”. “Amo a mis padres, pero a veces experimento hacia ellos un sorprendente rencor”. “En realidad no valgo gran cosa, pero en ocasiones me parece sentir que soy mejor que nadie”. Al comienzo ello se expresa de la siguiente manera: “Soy un sí mismo diferente de una parte de mi experiencia”. Más tarde, esto se convierte en una proposición provisional: “Quizá contengo varios sí mismos diferentes, o tal vez mi sí mismo contenga más contradicciones de las que había soñado.” Más adelante la proposición se plantea más o menos así: “Estaba seguro de no poder ser mi experiencia -era demasiado contradictoria- pero ahora comienzo a creer que puedo ser toda mi experiencia” (Rogers, 1989: 85).

Que el individuo acepte los sentimientos positivos de otra persona, sin temor y con total libertad supone para la relación de ayuda una característica fundamental y diferente⁴². El fenómeno de la aceptación es mutuo, pues la relajación que le lleva al otro a permitir y aceptar la calidez del afecto que la otra persona siente por él reducen las tensiones y los miedos con que encara la vida.

humana básica e inconsciente) como formada por los instintos que de manifestarse libremente conllevarían el incesto, el asesinato y otros crímenes.

⁴² No ocurre así con los fenómenos de transferencia y contratransferencia que son fenómenos típicamente unidireccionales e inadecuados a la realidad de la situación.

El modelo de Rogers mide su éxito en torno a la disminución de las actitudes negativas hacia el sí mismo y el aumento de las actitudes positivas, lo que supone la autoaceptación de uno mismo y de los demás⁴³. Rogers llega a afirmar que “la persona no sólo se acepta a sí misma, sino que realmente llega a gustar de sí misma”. (1989: 86).

Cuanto más profundamente penetra uno en sí mismo se da más cuenta de que no tiene nada de qué temer, no sólo no encuentra en su interior nada malo sino que descubre que su esencia no precisa retribuir ni castigar a sus semejantes, su sí mismo está libre de odio y profundamente socializado.

Sus ideas personales sobre el aprendizaje y la enseñanza⁴⁴, suponen una contradicción para él, porque el docente tiene que ser coherente y ser lo que es, pues es

⁴³ Como ya demostrábamos en una ponencia presentada en el I Congreso Profesional de Politólogos y Sociólogos (2001: p. 28).

⁴⁴ “a.- Mi experiencia me dice que no puedo enseñar a otra persona cómo enseñar.

b.- Pienso que cualquier cosa que pueda enseñarse a otra persona es relativamente intrascendente y ejerce poca o ninguna influencia sobre la conducta.

c.- Cada vez estoy más convencido de que sólo me interesa el aprendizaje capaz de influir significativamente sobre la conducta.

d.- He llegado a sentir que el único aprendizaje que puede influir significativamente sobre la conducta es el que el individuo descubre e incorpora por sí mismo.

e.- El aprendizaje basado en el propio descubrimiento, la verdad incorporada y asimilada personalmente en la experiencia, no puede comunicarse de manera directa a otro.

f.- Advierto que he perdido el interés por ser un educador.

g.- Por consiguiente, he llegado a sentir que los resultados de la enseñanza son intrascendentes o bien dañinos.

h.- Pienso que sólo me interesa aprender, incorporar preferiblemente cosas importantes que ejerzan una influencia trascendente sobre mi propia conducta.

i.- Me enriquece aprender, ya sea en grupos, en relaciones con otra persona o por mi propia cuenta.

j.- Pienso que una de mis maneras de aprender -pero también una de las más difíciles- consiste en abandonar mis propias actitudes de defensa, al menos temporalmente, y tratar de comprender lo que la experiencia de la otra persona significa para ella.

j.- Otra de mis maneras de aprender consiste en plantear mis propias incertidumbres, tratar de esclarecer mis dudas y acercarme así al significado real de mi experiencia.

k.- Consiste en dejarme llevar por mi experiencia, en un sentido que parece ser progresivo, hacia objetivos que apenas puedo discernir, mientras trato de comprender al menos el sentido básico de esa experiencia.” (Rogers, C., 1989: 243-244).

A partir de los anteriores enunciados llega a las conclusiones de que su intervención produce aprendizajes o cambios de la siguiente naturaleza: 1) La persona comienza a verse de otra manera. 2) Se acepta a sí mismo y acepta sus sentimientos más plenamente. 3) Siente mayor confianza en sí mismo y se impone sus propias orientaciones. 4) Sus percepciones se tornan más flexibles, menos rígidas. 5) Adopta objetivos más realistas. 6) Se comporta de manera más madura. 7) Sus conductas inadaptadas cambian, incluso las

más importante que sea auténtico en su relación con los alumnos que el que cumpla un programa docente.

En definitiva para Rogers lo importante es la aceptación positiva e incondicional, la comprensión empática exacta y la autenticidad para poder establecer una relación de ayuda que sirva al alumno para su propia maduración y autodesarrollo.⁴⁵

El pensamiento rogeriano trata de una aproximación fenomenológica al estudio del hombre. Se considera a la persona como existiendo en un campo fenomenológico de experiencias, donde emerge el concepto de estructura del “self” que se diferencia del resto del campo por la adquisición del autoconocimiento.

El self consiste en la organización de los conceptos obtenidos de la percepción de las características del “yo”, “mi” o la percepción de las relaciones del yo con los otros. Una vez que el concepto del yo y su estructura se conoce y es aceptado, la persona se libera completamente de las tensiones y las ansiedades internas.

Cuando el hombre puede actuar de un modo libre, entonces es un animal positivo y social, digno de confianza y básicamente constructivo. Desde esta consideración positiva y optimista del ser humano, Rogers defiende como dirección básica del hombre la autorrealización, idea que también está presente en autores como Goldstein, Angyal y Maslow.

La filosofía de Rogers se concreta en una teoría de la personalidad, estructurada en torno a dos sistemas: el organismo y el concepto del sí mismo. El primero suministra la

muy antiguas, como el alcoholismo crónico. 8) Se vuelve más capaz de aceptar a los demás. 9) El individuo recibe mejor las pruebas de lo que está sucediendo fuera y dentro de él. 10) Las características básicas de su personalidad cambian en sentido constructivo. 11) Opino que quizá esto baste para indicar que se trata de aprendizajes significativos que introducen una verdadera diferencia en su vida.

⁴⁵ Véase Gómez, F. y otros (1990: 40-67).

fuerza propulsora, mientras que el segundo es el sistema regulador que controla la percepción y conducta del organismo⁴⁶.

El organismo es algo activo, dinámico, a la búsqueda de la expansión y crecimiento y no sólo del estado de equilibrio o reducción de la tensión; esta tendencia al crecimiento no opera ciegamente en el organismo, necesita de algún sistema de regulación o de control. Sólo puede operar cuando las opciones son claramente percibidas y evaluadas de acuerdo con un sistema de autorregulación llamado “proceso de evaluación organísmica”. Gracias a este proceso el organismo valora sus experiencias conforme al criterio de la tendencia actualizante, las experiencias percibidas como expansionantes son evaluadas positivamente, mientras que las que atentan contra la actualización son rechazadas. En este proceso, el organismo tiene en cuenta todos los datos de la experiencia y toda la evidencia procedente de sus sentidos, por lo que es un proceso fiable y seguro.

La tendencia actualizante, en el hombre adulto, es regulada por otro sistema consciente, el concepto de sí mismo⁴⁷, que puede o no coincidir con el organismo. Todas aquellas experiencias o conductas compatibles con el “self” serán aceptadas y valoradas positivamente, mientras que las incompatibles serán rechazados, aun cuando sean actualizantes. Si coincide el “self” con el organismo la persona marchará por los cauces de la actualización, sin ningún problema. Pero si el “self” no coincide con el organismo, existiendo una disociación entre ambos, entonces la persona vivirá en un estado de incongruencia o inautenticidad y será presa de la tensión y del conflicto⁴⁸.

⁴⁶ El organismo humano es una totalidad organizada, activa e intencional que reacciona frente al mundo de un modo global y estas reacciones vienen determinadas no por la situación en sí, sino por la percepción de la misma. El organismo posee un impulso básico, llamado tendencia actualizante, definida como “tendencia interna del organismo a desarrollar todas sus capacidades de modo que sirvan para mantener o expansionar al organismo. Implica no sólo la tendencia a satisfacer lo que Maslow llama “necesidades de déficit”, tales como la necesidad de aire, alimento, agua etc., sino también actividades más generales”. (Rogers, 1989).

⁴⁷ El concepto del sí mismo, es fundamental para comprender la condición neurótica y el conflicto psíquico, explicado en función de una disociación entre el concepto del sí mismo y del organismo.

⁴⁸ Algunas de sus máximas a lo largo de su ejercicio profesional son las siguientes:

“En mi relación con las personas he aprendido que, en definitiva, no me resulta beneficioso comportarme como si yo fuera distinto de lo que soy”. “Soy más eficaz cuando puedo escucharme con tolerancia y ser yo mismo”. “He descubierto el enorme valor de permitirme comprender a otra persona”. “He descubierto que abrir canales por medio de los cuales los demás puedan comunicar sus sentimientos, su mundo perceptual privado, me enriquece”. “ Me ha gratificado en gran medida el hecho de poder aceptar a otra

Para Rogers la capacidad de crear relaciones que favorezcan el desarrollo de otros como personas independientes está directamente relacionado con el desarrollo logrado por uno mismo. Así la relación de ayuda óptima solo la puede crear un individuo psicológicamente maduro, lo que es esperanzador y alienta al profesional a tener como ocupación importante de su vida el crear relaciones de ayuda que además de servir a los otros acrecienten y actualicen sus potencialidades en el sentido del desarrollo personal.⁴⁹

persona". "Cuanto más me abro hacia las realidades mías y de la otra persona, menos deseo "arreglar las cosas"". "Puedo confiar en mi experiencia". "La evaluación de los demás no es una guía para mí". "Mi experiencia es mi máxima autoridad". "Gozo en encontrar armonía en la experiencia". "Los hechos no son hostiles". "Aquello que es más personal es lo que resulta más general". "La experiencia me ha enseñado que las personas se orientan en una dirección básicamente positiva". "La vida, en su óptima expresión, es un proceso dinámico y cambiante, en el que nada está congelado". "He descubierto una manera de trabajar con los individuos que parece tener una gran potencialidad constructiva". (1989: 26-35).

⁴⁹ Rogers se pregunta:

1.- ¿Cómo puedo ser para que el otro me perciba como una persona digna de fe, coherente y segura, en sentido profundo?

2.- ¿Puedo ser lo suficientemente expresivo, como persona, de manera tal que pueda comunicar lo que soy sin ambigüedades?

3.- ¿Puedo permitirme experimentar actitudes positivas hacia esta otra persona: actitudes de calidez, cuidado, agrado, interés, respeto?

4.- ¿Puedo ser suficientemente fuerte como persona como para distinguirme del otro? ¿Puedo respetar con firmeza mis propios sentimientos y necesidades, tanto como los del otro?. ¿Soy dueño de mis sentimientos y capaz de expresarlos como algo que me pertenece y que es diferente de los sentimientos del otro?. ¿Es mi individualidad lo bastante fuerte como para no sentirme abatido por su depresión, atemorizado por su miedo, o absorbido por su dependencia? ¿Soy íntimamente fuerte y capaz de comprender que su furia no me destruirá, su necesidad de dependencia no me someterá, ni su amor me sojuzgará, y que existo independientemente de él, con mis propios sentimientos y derechos?

5.- ¿Estoy suficientemente seguro de mí mismo como para permitir la individualidad del otro? ¿Puedo permitirle ser lo que es: honesto o falso, infantil o adulto, desesperado o pleno de confianza? ¿Puedo otorgarle la libertad de ser? ¿O siento que el otro debería seguir mi consejo, depender de mí en alguna medida o bien tomarme como modelo?

6.- ¿Puedo permitirme penetrar plenamente en el mundo de los sentimientos y significados personales del otro y verlos tal como él los ve? ¿Puedo ingresar en su mundo privado de manera tan plena que pierda todo deseo de evaluarlo o juzgarlo? ¿Puedo entrar en ese mundo con una delicadeza que me permita moverme libremente y sin destruir significados que para él revisten un carácter precioso? ¿Puedo sentirlo intuitivamente de un modo tal que me sea posible captar no sólo los significados de su experiencia que él ya conoce, sino también aquellos que se hallan latentes o que él percibe de manera velada y confusa? ¿Puedo extender esta comprensión hacia todas las direcciones, sin límite alguno?

7.- ¿Puedo aceptarlo tal cual es? ¿Puedo comunicarle esta actitud? ¿Puedo recibirlo sólo de manera condicional, aceptando algunos aspectos de sus sentimientos y rechazando otros abierta y disimuladamente?

8.- ¿Puedo comportarme en la relación con la delicadeza necesaria como para que mi conducta no sea sentida como una amenaza?

9.- ¿Puedo liberar al cliente de la amenaza de evaluación externa?

10.- ¿Puedo enfrentar a este otro individuo como una persona que está en proceso de transformarse o me verá limitado por mi pasado y el suyo?" (Rogers, 1.989: 55-60).

En un principio las teorías de Rogers no alcanzaron un gran desarrollo, si exceptuamos su aplicación al Counseling (Asesoramiento)⁵⁰ y en aplicaciones concretas a los grupos de encuentro (Rogers, 1987), por ejemplo en los grupos de formación de postgrado y en las escuelas de padres en EE.UU.

A nuestro entender, es un método complejo en su aplicación pues la empatía exacta es algo que se adquiere con el paso del tiempo. Y, las nuevas teorías del conocimiento basadas en el desarrollo de la segunda cibernética y de las teorías constructivistas⁵¹, formuladas por autores tan diversos como: Maturana, Varela, Von Foerster, etc., han hecho que las teorías de Rogers vuelvan a ser tomadas en consideración, pues han venido a retomar las corrientes filosóficas existencialistas de autores como: Kierkegaard, S. , Heidegger, Jaspers y Sartre, que enfatizan el “ser” y no tanto el “hacer” en el que se apoya, por ejemplo, el conductismo.

Las teorías constructivistas han dado lugar a la corriente narrativista⁵² que plantea que los problemas tienen que ver con las narrativas que el individuo construye y que lo que hay que hacer es ayudarlo para que cambie dichas narrativas y es ahí donde las teorías de Rogers se asemejan bastante a estos planteamientos, pues él deja muy claro como los clientes cambian la forma de narrarse su vida y de sentir sus problemas.

⁵⁰ Véase Gómez Gómez, F. y otros (1992: 139-150).

⁵¹ Véase el artículo sobre: “Programas para la convivencia familiar y social desde una cultura de la paz”. (Gómez Gómez, F. y Lorente Moreno, J. 2002: 681-693).

⁵² Write, M. Y Epsom, D. (1993).

CUADRO VI

Autores relacionados con los modelos fenomenológico, existencial y humanista

Husserl	Interpreta la relación entre sujeto y objeto en términos de intencionalidad de la conciencia, la cual no agota su esencia porque es una corriente de experiencias vividas y la intencionalidad sólo es el carácter de estas experiencias.
Scheler	Diseña su sociología filosófica mediante una teoría de la persona como fundamento de una teoría de la comprensión interpersonal. La simpatía comporta la trascendencia recíproca de las personas y es el fundamento de su autonomía y su posibilidad de comprensión y de entendimiento.
Heidegger	La conciencia llama al hombre a la existencia auténtica, a lo que él es auténticamente y no puede dejar de ser. Todo su proyectar y su trascender le arroja en la condición en que primitivamente se hallaba y lo liga a ella.
Jaspers	Mantuvo que la imagen total que podemos construir del mundo para nosotros es el mundo mismo, pero, en verdad, no es la imagen del mundo sino de un cosmos particular y singular punto de vista entre los muchos que hay en el mundo. Lo que buscamos es el mundo como totalidad absoluta y lo que encontramos es un cosmos vinculado a un punto de vista particular, al lado de los otros, en la totalidad del mundo.
Unamuno	No acepta la verdad abstracta y objetiva por considerarla inoperante y estéril. Un tema para él fundamental es el de la incertidumbre que por ser incierta se esfuerza por testimoniarse en la acción.
Ortega y Gasset	La inteligencia, la ciencia y la cultura son utensilios para la vida. Los problemas tienen que ver con la actitud en relación a las cosas. Su frase: “yo soy yo y mi circunstancia” resume gran parte de sus planteamientos.
Simmel	Afirmó que el deber ser era “una categoría de pensamiento”, con el mismo título que el ser, aunque reconociendo que actúa y vive solamente en la conciencia empírica del hombre. Estaba en contra de la verdad absoluta, pero reconocía el carácter pragmático de la misma. Pues si se le

	<p>niega su valor absoluto sólo le queda el criterio de su utilidad, es decir, su referencia a la praxis. Para este autor, como defensor del historicismo, el presente incluye el pasado. La unidad del todo se reduce a la acción recíproca de los elementos.</p>
Von Wiese	<p>Es el continuador de Simmel y sustituye el término de “acción recíproca” casi siempre inexacta (puesto que la influencia de los individuos no es jamás exactamente recíproca), por la de “relación recíproca” que no se presta a discusión (pues incluso entre un maestro y un discípulo, y aún cuando la titularidad de la acción proceda del maestro y se ejerza sobre el discípulo, existe una relación recíproca). La sociología estudia la sociedad misma tal como se forma y organiza en las relaciones de los individuos entre sí. Es misión del sociólogo la de desarrollar en sí mismo una óptica especial, la de percibir siempre, aun en el seno de las formaciones más estables y complejas, el movimiento ininterrumpido, fundamental, de los hombres que se aproximan y se separan entre sí, que se influyen recíprocamente. De este modo se logrará adquirir conciencia de la naturaleza misma de lo social, siempre presente y siempre ignorada.</p>
Tönnies	<p>Distingue entre dos formas de agrupamientos humanos: comunidad y sociedad, una fundada sobre el modelo del organismo viviente, la otra análoga a una máquina construida; pero, tan naturales son la una como la otra, puesto que la segunda deriva de la primera por un inevitable proceso. La profunda solidaridad formada por la armonización de los sentimientos que se manifiesta en la familia debe desaparecer fatalmente en provecho de un orden exterior legal, jurídico, cuando la división de la propiedad y la oposición de los intereses separan a los miembros del grupo.</p>
Cooley	<p>Distinguió entre “grupos primarios” y “grupos secundarios”. Los grupos primarios se caracterizan por la íntima asociación y cooperación cara a cara de sus miembros. Los llamó primarios en el sentido en que resultan esenciales para la formación de la naturaleza social y los ideales del individuo. Son por lo general grupos reducidos, como la familia, en los que la interacción directa es muy intensa. Los grupos primarios son un fin en sí mismos, mientras que los grupos secundarios son un medio para</p>

	alcanzar un fin.
Vierkanndt	Se esfuerza por descubrir la realidad del conjunto en los individuos y por combinar un doble método de análisis (elemental y totalitario). Une la conciencia colectiva de Durkheim (o el espíritu de grupo de Litt) al formalismo simmeliano. Reduce todas las unidades sociales a funciones: considera el concepto de conexión como fundamental para toda sociología, puesto que la relación entre individuos constituye el primer proceso de toda sociedad. La antítesis sociedad-comunidad no es suficiente para facilitar el paso del análisis formal a la aprehensión global. La diferenciación individual es sin duda resultado de la historia y el individuo está siempre formado por el grupo. Cada grupo se caracteriza por un “espíritu” que constituye una individualidad (espíritu de regimiento, de una ciudad, de un país, espíritu <i>prusiano</i>). Este espíritu sobrevive a las generaciones, posee la continuidad y la permanencia en el tiempo propias de un ser colectivo. La vida del grupo está siempre ajustada a un orden (hábitos, costumbres, derechos, leyes) que se impone a todos.
Weber	Planteó que un investigador sin valores no elegiría materia y, por ello, no sería posible la existencia de conocimiento alguno. Para él el mismo “comprender” lejos de ser un procedimiento intuitivo y emotivo, desemboca en una interpretación constituida esencialmente por una explicación causal. El comprender histórico debe apoyarse en la dimensión objetiva del mundo espiritual. Esta dimensión objetiva es el espíritu de la sociología, que es una ciencia que encuentra su objeto específico en las uniformidades que concurren en la acción humana, esto es, en la actitud. Lo propio de ésta son conexiones y regularidades cuyo curso es interpretable mediante el comprender. Las uniformidades repetibles en el actuar humano es un actuar social porque se refiere constantemente al actuar de los demás. Distingue entre actuar con intención en comunidad o por ordenación ya establecida en sociedad, tomando dichos conceptos de Tönnies.
Jung*	Sostuvo que para desarrollar la personalidad completa hay que liberar a ésta del poder del inconsciente y que en este proceso pueden redimir a sus

	<p>antepasados, por lo que el individuo tiene la capacidad de poder otorgar a los muertos el descanso eterno. En este servicio a los muertos el individuo crea una nueva personalidad que contiene todos los elementos vitales en una nueva constelación. Afirmó que el alma colectiva puede llegar a la constelación de modos muy distintos en cada individuo. Así defendió el inconsciente colectivo como: la tierra de los muertos, el reino eterno de los dioses, en definitiva todo el reino divino del mundo helenístico. También, sostuvo que los arquetipos o dominantes eran los que modelaban nuestro comportamiento, por lo que lo universal se encontraba en lo particular, lo sagrado en lo mundano.</p>
Sheldrake*	<p>Mantiene que la morfogénesis es el desarrollo de forma específica y característica de los seres vivos. Los campos morfogenéticos son los que controlan los cambios de forma de las estructuras motoras especializadas de los seres vivos. Estos campos están por resonancia mórfica de sistemas similares anteriores. Un concepto importante en este autor es el de sincronicidad, mediante la cual demostró que existen ciertos aprendizajes instrumentales que se pueden adquirir simplemente por pertenecer a una especie, por ejemplo a la humana, si otros individuos de esa especie los incorporan a su memoria, es decir pasan a pertenecer a sus campos mórficos.</p>
Morin*	<p>Para él en cada “yo” humano hay algo de “nosotros” y del “se”. Pues el yo no es puro y no está solo ni es único. Si no existiera el se, el yo no podría hablar. Cada vez que “yo” hablo, se “habla” y “ello” habla, lo que lleva a algunos a pensar que el yo no existe. La concepción compleja del sujeto nos permite enlazar indisolublemente el “yo” al “nosotros”, al “se” y al “ello”. Retoma la afirmación de Freud: “Donde está el ello, el yo debe advenir”. Lo que no significa que el “ello”, que el “se”, deban desaparecer, sino que el “yo” debe emerger.</p>
Maslow	<p>Establece una jerarquía de necesidades mediante su famosa pirámide, según la cual hasta que no se cubren las de inferior rango no se sienten las siguientes. Las necesidades por orden de prioridad son: Necesidades fisiológicas (comida, agua y sexo). Necesidades de seguridad (seguridad, orden y estabilidad). Necesidades de amor y pertenencia. Necesidades de</p>

	estima (de uno mismo y de los demás). Necesidad de autorrealización.
Rogers	Su modelo de intervención fundamentado sobre una concepción organísmica del ser humano se basa en la fe en el ideal democrático, en la consideración optimista del ser humano y en la plena confianza en la capacidad el individuo. Consiste en comprender de una manera empática al otro, lo que supone ponerse en su lugar, es decir debemos internarnos sinceramente en el problema tal y como lo vive el otro sin interpretarlo, ni decirle nuestro juicio evaluativo, ni suplir responsabilidades para encontrar sus propias soluciones, ni tranquilizarle, ni inquirirle. Consiste, por el contrario, en reflejar y esclarecer, sin deformarla, la vivencia del otro.

* (A estos autores los hemos incorporado en este cuadro porque los consideramos importantes para nuestro modelo teórico, aunque no pertenezcan propiamente a los modelos teóricos de los demás autores que se recogen en el mismo).

Elaboración propia a partir de las obras: Aron, R. (1965), Morin, E. (1995), Noll, R. (2002), Sheldrake, R. (1990), Schultz, P.D. y Schultz, S.E, (2003), Tönnies, F. (1979) y V.V.A.A (1988).

3.3. LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN HUMANA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

No nos cabe la menor duda que, la forma en que el hombre se comunica condiciona su vida de tal manera que podríamos decir que su bienestar y su “felicidad” dependen de la forma de relacionarse con su entorno o contexto.

La forma de resolver problemas, de hacer frente a los conflictos, de llegar a un entendimiento con los demás dependen de la forma en que nos comuniquemos y la comunicación supone distintas formas o maneras de relacionarnos. Las relaciones interpersonales son de gran importancia para la convivencia y por tanto para la vida.

Hemos decidido hacer referencia a este modelo en nuestra investigación porque es, a nuestro juicio, de suma importancia para el desarrollo personal, grupal y familiar. Pues, tenemos la certidumbre personal de que si en el sistema educativo se incluyeran, desde los niveles más bajos, materias que enseñaran a los niños y niñas a comunicarse, a interrelacionarse mejor, los sistemas educativos formarían de otra manera, teniendo más en cuenta el ser que el adquirir informaciones, que a veces, no llegan a ser útiles.

Como ya vimos la empatía, el saberse poner en el lugar del otro, supone establecer una relación interpersonal de ayuda pertinente para el otro, pero ahora vamos a hacer unas breves referencias a los axiomas de la comunicación humana (Watzlawick, 1986: 49-71) en la creencia de que sus planteamientos ayudan a dar nuevas y distintas explicaciones a la citada relación de ayuda y por tanto a las relaciones interpersonales entre los individuos.

3.3.1.

Axiomas de la comunicación humana.

1.- TODO ES COMUNICACIÓN.

La idea de que no existe la no comunicación, de que todo lo que hacemos es comunicación resulta de sumo interés pues cambia la forma de entender las relaciones humanas.

Cuando le preguntamos a alguien sobre su comunicación con otra persona y nos dice que no se comunica con él, por ejemplo porque no hablan, tenemos que ir más allá y ver que no hablar supone una forma de comunicarse y que a partir de este nuevo planteamiento puede cambiar su comunicación si lo desea.

Comunicar es enviar al otro el mensaje que queremos hacerle llegar, pero los mensajes no sólo son hablados o escritos, pueden ser pautas conductuales que dejen clara nuestra posición. Aunque resulta del máximo interés, sobre todo para nuestro trabajo de investigación, el hecho de que el sentido de lo dicho no lo pone el orador sino el oyente.

2.- LA IMPORTANCIA DE LO DIGITAL Y LO ANALÓGICO EN LA COMUNICACIÓN

Lo que hablamos, lo que escribimos forma parte del aspecto digital de nuestro mensaje. Mediante lo digital expresamos lo que queremos decir usando el lenguaje para denominar los objetos y para decir lo que queremos transmitir. Transmitimos datos e informaciones sobre las cosas, mediante lo verbal.

La parte no verbal de nuestro mensaje tiene que ver más con nuestro ser, con nuestros sentimientos, con nuestros estados de ánimo, y por ello lo no verbal, lo analógico, da más información de nosotros mismos que lo que decimos en un momento determinado.

3.- EL CONTENIDO Y LA RELACIÓN EN LA COMUNICACIÓN.

El contenido es aquello de lo que hablamos con los demás, pero este contenido está influenciado por la relación con el otro. De tal manera que el nivel de relación supone una metacomunicación pues clasifica al contenido.

Si como hemos visto la relación interpersonal, con el otro, depende de la empatía de saberse poner en su lugar y eso da lugar a una relación diferente, ahora podemos afirmar que eso ocurre porque es mucho más importante la relación interpersonal que de lo que hablamos con el otro.

4.- LOS CONFLICTOS Y SU RESOLUCIÓN EN FUNCIÓN DE LA PUNTUACIÓN DE LA SECUENCIA DE LOS HECHOS.

Los conflictos en las relaciones interpersonales tienen que ver, sobre todo, con la distinta, y complementaria, puntuación que cada uno hace de los hechos. Así, por ejemplo la esposa dice: “le sermoneo porque viene tarde” y él dice: “vengo tarde porque me sermonea”. De esta forma ninguno de los dos se hace responsable de su parte y pone la responsabilidad en el otro. Con ello ninguno de ellos puede cambiar porque el que tendría que cambiar es el otro y no él.

Digamos que la relación que establecen se fundamenta en una lucha sin cuartel y en una plena dependencia de lo que el otro hace mal.

5.- LA SIMETRÍA Y LA COMPLEMENTARIEDAD DE LAS INTERACCIONES.

En los grupos humanos existe una jerarquía que influye en las relaciones que se establecen en ellos. Desde ahí resulta evidente que las relaciones laborales, por ejemplo, en una empresa son o simétricas o complementarias según se fundamenten en la igualdad de los que se relacionan o en la diferencia. Así, por ejemplo, las interacciones empresario trabajador son complementarias mientras que las interacciones entre los trabajadores son simétricas.

Este axioma es importante para la comunicación en las organizaciones, por eso se habla en ellas de comunicación ascendente, descendente y horizontal porque lo que se quiere resaltar con dichas denominaciones es la igualdad o diferencia de los que se comunican.

3.3.2. Aplicaciones y fundamentos para la intervención.

Los axiomas de la comunicación humana anteriores aplicados como fundamentos de las intervenciones grupales supusieron un gran avance a la hora de comprender muchos problemas, pues sus nuevas concepciones ayudaron a poner en práctica nuevos métodos que se dirigieron a suavizar disfunciones debido a las cuales las personas no lograban las relaciones interpersonales que deseaban.

Si las técnicas no directivas fueron un avance para la intervención social, aunque fuesen criticadas por no saberse muy bien cómo podían ser transmitidas para poder intervenir al ser más el fruto de la propia personalidad de cada profesional que la objetivación de las relaciones interpersonales, la teoría de la comunicación humana ha dado unas nuevas explicaciones para comprender lo que ocurre tanto en la relación del profesional con el cliente como en las relaciones familiares y sociales.

Pensar las relaciones interpersonales en términos comunicacionales, como que todo es comunicación y no sólo comunicación digital, ya que no decir nada también supone comunicar, significa un avance para intervenir y poder hacer que cambien las formas comunicativas. Si anteriormente se había evolucionado mucho con los análisis de discurso y otros métodos digitales, ahora lo analógico, lo no verbal, e incluso lo fenomenológico adquieren nuevos significados para ser utilizados en la práctica.

Saber que la relación es una metacomunicación que supone una comunicación sobre la comunicación y que en ese sentido clasifica al contenido, a lo que digamos, es reconocer que las relaciones son de un nivel distinto y más complejo. Por esto el contenido deja de tener la importancia que hasta ahora había recibido, se le había dado y se empieza a caer en la cuenta de que cualquier explicación que un individuo da dice mucho más acerca de él mismo que de lo que explica en sí. Cualquier explicación que damos supone una forma de relacionarnos con nuestro entorno o contexto, con los demás.

En el mismo sentido, la puntuación diferente que cada uno damos a la secuencia de los hechos nos supone una forma de relacionarnos con los demás y el reconocimiento de la forma que tenemos de puntuar dicha secuencia puede llevarnos a responsabilizarnos de nuestra conducta y con ello a poder modificar nuestra forma de relacionarnos con los otros y a resolver los conflictos.

Entender las interacciones bien como simétricas o como complementarias nos sirve para evitar muchas de las disfunciones que surgen en las relaciones que se dan entre los miembros de un grupo, ya sea éste primario o secundario.

3.4. EL MODELO DE REDES SOCIALES.

Las redes sociales⁵³ como modelo de intervención profesional y de análisis social⁵⁴ nacieron en los años 50 a partir de la actualización del concepto de “tribu” en la antropología.⁵⁵ También tuvieron mucho que ver en su aparición los movimientos de Salud Mental Comunitaria que tuvieron lugar en los años 60 a partir del Programa de Erradicación de la Pobreza, desarrollado por el Gobierno Kennedy, donde se primaba el papel activo de la sociedad en la prevención y tratamiento de las enfermedades mentales y la importancia de la participación social que se materializaba a través de las redes sociales.

Las redes sociales proporcionan apoyo social, el cual tiene que ver con dar y recibir, con las transacciones entre las personas⁵⁶, lo que da lugar a diferentes estados mentales dentro de las relaciones sociales que se establecen. El apoyo social posee distintas dimensiones, así puede ser: 1) apoyo en crisis, sirve para mitigar o paliar los efectos producidos por eventos estresantes para el individuo o el grupo, 2) apoyo psicológico, su función es producir cambios intrapsíquicos, 3) apoyo instrumental, ayuda para realizar algo de tipo práctico, información y 4) apoyo cotidiano, está relacionado con la integración social del sujeto.⁵⁷

Requena Santos (1994: 125) refiriéndose a la amistad como un sistema de apoyo social, explica lo siguiente:

⁵³ Véase Gómez Gómez, F. y otros (1995 y 1996).

⁵⁴ “Como ha señalado Granovetter (1973), el análisis de las redes sociales ha hecho posible trazar un puente en el abismo que hay entre los niveles macro y micro de la sociología.

La concepción que fundamenta la idea de red social permite realizar con facilidad movimientos rápidos desde las características agregadas de la comunidad a los rasgos de las relaciones interpersonales a pequeña escala y *viceversa*.” (Requena Santos, F. 1994: 42).

⁵⁵ Véase al respecto a Elkaïm, M. y otros (1989: 20-22) y a Pérez Pérez, G. (1998: 74-80).

⁵⁶ “Desde la perspectiva del intercambio social, los individuos pueden tener más o menos valores que ofrecer: unos serán sujetos aventajados, con muchos recursos y condiciones de intercambio favorables, mientras que otros serán sujetos insatisfechos en sus relaciones, tendrán poco que ofrecer, dispondrán de escasas oportunidades y de condiciones desfavorables de intercambio.” (Requena Santos, F. 1994: 126).

⁵⁷ Véase Sluzki, C. E. (1996: 48-54).

“Nuestra familia y los amigos íntimos, nuestros colegas y los compañeros de trabajo, los conocidos y los vecinos son el medio social por los que pasamos en la vida. Son como el viento en el que se apoyan las alas del pájaro cuando vuela. Sin estas personas no seríamos nada; ni siquiera personas. Por eso las relaciones personales que tenemos y que dejamos, que creamos y que nos ayudan cuando nos hacen falta, determinan en muchos casos cómo es la vida que podemos vivir. De esta forma, el apoyo que nos proporcionan las personas relacionadas (ayuda en determinadas tareas y sentimientos de intercambio, de información y afecto) afecta a múltiples facetas de la vida; la alegría de la vida, el dolor de la soledad se llevan mejor si hay otros al lado. Por esta razón, la idea de apoyo social es inmensamente rica..... Ya Durkheim (1989)... señaló la importancia etiológica de la disminución de los lazos sociales (hacia la familia, la comunidad y la iglesia) y de la correspondiente disolución de los roles sociales y normas en la generación de un estado de anomia que facilita el acto de suicidio.... Pero el tema de la desintegración social no sólo resultó interesante a los padres de la sociología, como Durkheim o Simmel, sino que continuó con otros autores posteriores en la primera parte de este siglo (Thomas y Znaniecki, 1958), o tomó fuerza con los representantes de la escuela de Chicago y, más avanzado el siglo, con los sociólogos de la marginación y de la conducta desviada.”

3.4.1. Fundamentación del modelo.

El modelo de redes sociales encuentra su fundamento esencial en que son los grupos sociales a los que el individuo pertenece los que tienen una mayor capacidad de influencia sobre él, pudiendo ser dicha influencia tanto positiva como negativa, en el sentido de causarle beneficios o perjuicios.

La propia sociedad es entendida como un sistema formado por subsistemas (redes sociales)⁵⁸, los cuales tienen una relación directa con la aparición de problemas tanto individuales como grupales, comunitarios o sociales. El individuo dentro de la sociedad es considerado como un ser bio-psico-social y de ahí que tenga que ser tratado desde la globalidad.

En las redes sociales la realidad se entiende como una construcción social⁵⁹ que es producida por la interacción entre los diversos grupos sociales y por ello el cambio en un sistema se entiende: 1) como una discontinuidad en el sistema, producida por la transformación de las relaciones y las comunicaciones entre los distintos componentes del sistema, 2) como un cambio de la construcción de la realidad social que efectúa el propio sistema y 3) que puede ser regulado, pero no controlado⁶⁰.

Para que las redes sociales puedan emerger se necesita crear un contexto óptimo, donde lo puedan hacer, mediante la facilitación y la permisividad para que los miembros

⁵⁸ “La estructura social está compuesta por conjuntos de redes interpersonales que se basan en el parentesco, la residencia común, los amigos, los compañeros de trabajo o de las actividades de ocio y recreo. La sociedad, vista desde esta perspectiva, está articulada en los términos de esas redes, que solapadas unas con otras, componen la sociedad en su conjunto. De esta manera, la ciudad no parece algo tan frío e impersonal.” (Requena Santos, F. 1994: 43).

⁵⁹ “La noción de realidad deviene de una construcción social, asumiendo que ésta es una perspectiva y no una “verdad”. Esta concepción nos replantea la diferencia entre invención y descubrimiento... La conceptualización de “esta realidad” es algo nuevo, algo creado, inventado con respecto a un sistema que ya estaba funcionando.” (Dabas, E. 1998: 29).

⁶⁰ “Las redes sociales son los nuevos agentes colectivos en un sentido informal. No son producto de una estricta determinación estructural o de un cálculo racional y consciente, sino como reactualización del mito de la comunidad a partir de la creciente facilidad de comunicación (masiva) entre pequeños grupos (tribus) en los que los individuos adscriben su identidad y autonomía. En la propia flexibilidad del concepto se halla la resistencia a la rigidez de las estructuras dominantes. La forma de estar juntos

que integran la red puedan ayudarse entre ellos y resolver los problemas que les son comunes, utilizando para ello sus propios recursos. Los distintos servicios sociales intervinientes buscarán la coordinación entre ellos para apoyar el desequilibrio de las situaciones homeostáticas que son las que tienen una relación directa con los problemas presentados y así mismo ayudarán para que las redes sociales contengan las crisis que suponen la ruptura del equilibrio para prevenir situaciones que conlleven peligro para las personas o los grupos.

Por todo lo anterior el profesional debe mirar las redes sociales desde el punto de vista de las relaciones entre los miembros de la red, pudiendo entrar a coordinar el trabajo de sus miembros para potenciar sus relaciones y optimizar así los recursos existentes. Puede también ayudar en la toma de decisiones rápidas, consensuadas y comprometidas, con ello se repartirá el poder y la responsabilidad entre los distintos miembros de la red y a su vez el papel del profesional como experto deja de tener sentido descentralizándose el lugar que ocupa.

La idea fundamental es la de la democracia entendida como que los miembros que pertenecen a la red asumen la responsabilidad del problema entre todos por lo que procede buscar, también, una solución entre todos. Es conveniente por tanto evitar la confrontación y positivar las aportaciones que cada miembro de la red realiza. Así se facilita la divergencia de los miembros pero evitando los dogmatismos.

Cuando la red social existente para un individuo es perjudicial o muy pobre lo que se hace es añadir muchos más miembros para que la nueva red construida resulte más beneficiosa para el sujeto.

mediante redes no requiere el reconocimiento de la legalidad institucional. La comunicación intergrupos es la esencia del nosotros que, a su vez, es la base de la sociabilidad.” (Pérez Pérez, G. 1998: 69-70).

3.4.2.

Definiciones de red social.

Existen múltiples y diversas definiciones sobre lo que es una red social en las cuales unas veces se resaltan unos aspectos y otras veces otros. Aquellas que resultan más afines a nuestros planteamientos son las siguientes:

- “El nacimiento del concepto de red se vincula a la dificultad para captar y comprender los sistemas sociales en los que las relaciones desbordan las fronteras de los grupos. Así se genera el término de red social... Lo esencial es que se trata de una nueva perspectiva que busca la comprensión de las relaciones transversales en lugar de centrarse en análisis delimitados a grupos-estanco categorizados de forma unívoca.” (Pérez Pérez, G. 1998: 71).
- “Una red social es una metáfora que se usa en Sociología para describir un conjunto de vínculos que unen a un grupo de actores, para los que cada vínculo se compone de una o más relaciones.” (Requena Santos, F. 1996: 15).
- “Cada persona está, por así decirlo, en contacto con cierto número de otras personas, algunas de las cuales están en contacto entre sí y otras no. Creo conveniente denominar “red” a un campo social de este tipo. La imagen que tengo es la de una red de puntos los cuales están unidos por líneas. Los puntos de esta imagen unas veces serán personas y otras grupos, y las líneas indicarían quiénes interactúan entre sí.” (Barnes, J. A. 1954, cit. en Pérez Pérez, G. 1998: 71-72).
- “Las redes sociales son conjuntos de vínculos entre nodos (siendo estos nodos actores sociales o cualquier tipo de entidades sociales significativas: individuos, grupos, organizaciones, clases)... y no conjuntos de entidades o individuos...” (Pizarro, N. 1988, id.: 72).
- “Trataremos de acercarnos al concepto de red social que implica un proceso de construcción permanente tanto individual como colectivo. En este punto diríamos que es un sistema abierto que a través de un intercambio dinámico entre sus integrantes y con integrantes de otros grupos sociales, posibilita la potencialización de los recursos

que poseen. Cada miembro de una familia, de un grupo o de una institución se enriquece a través de las múltiples relaciones que cada uno de los otros desarrolla.” (Dabas, E. N. 1993: 21).

- “Es un grupo de personas, miembros de la familia, vecinos amigos y otras personas, capaces de aportar una ayuda y un apoyo tan reales como duraderos a un individuo como a una familia. Es, en síntesis, un capullo alrededor de una unidad familiar que sirve de almohadilla entre esta unidad y la sociedad. Es lo que subsiste del aspecto tribal de las sociedades primitivas. Los equivalentes modernos son las reuniones familiares, el parentesco, las bodas, los funerales...” (Elkaïm, M. 1989: 24).

- “Las fronteras del sistema significativo del individuo no se limitan a la familia nuclear o extensa, sino que incluyen a todo el conjunto de vínculos interpersonales del sujeto: familia, amigos, relaciones de trabajo, de estudio, de inserción comunitaria y de prácticas sociales.” (Sluzki, C. E. 1996: 37).

Para nosotros una red social es aquel conjunto de relaciones que un sujeto tiene con otros en un espacio y tiempo determinado, así como otras relaciones que mantienen los miembros de su red personal en las que dicho sujeto no participa o interviene directamente, que son importantes y significativas para prestarle algún tipo de ayuda o de apoyo en caso necesario⁶¹.

Las redes sociales primarias⁶² son aquellas que contienen las relaciones sociales “más estrechas”. En ellas se incluyen las relaciones familiares: 1) familia nuclear, es el organismo intermedio que media entre el macrosistema y el individuo cuya tarea

⁶¹ “La interacción entre partes abstractas de la sociedad (la familia, la economía, etc.) se desarrolla normalmente entre individuos reales que se conocen unos a otros. Es decir, se producen en el interior de las redes personales.

Estos lazos personales también nos motivan para la acción: proteger a los familiares, impresionar a los amigos, sacar ventajas a los colegas o, simplemente, disfrutar de la compañía de personas con las que estamos a gusto. En general, somos nosotros mismos los que construimos nuestras propias redes, aunque también otras veces nos vemos incluidos en redes determinadas que no escogemos.” (Requena Santos, F. 1994: 48).

⁶² Para una mayor amplitud véase Chadi, M. (2000: 28-72).

fundamental es la de formar y educar al ser humano⁶³ y 2) familia extensa es aquella familia que no corresponde a la familia nuclear y que incluye a los abuelos, tíos, primos, cuñados, familia política, quienes anteriormente realizaban labores de cuidado y ejercían roles que en la actualidad han cambiado.

También, se incluye en dicha red social primaria a: 1) los amigos, que después de los “lazos de sangre” proporcionan las relaciones simétricas más importantes para los individuos y realizan una función mediadora entre el mundo interno y el mundo externo familiar, por lo que colaboran con la familia en el proceso de socialización, así como en el proceso de emancipación de los individuos y 2) el vecindario, en el que las familias y sus miembros se insertan en un organigrama comunitario que diseña una estructura comunitaria.

Las redes sociales secundarias estarían formadas por:

- Los grupos de recreo, en ellos pueden encontrarse relaciones interpersonales que después pasen a formar parte de las redes sociales primarias.

- Relaciones comunitarias y religiosas, son relaciones de tipo impersonal al estar basadas en las mismas creencias o sistemas de valores.

- Relaciones de estudio o laborales, los grupos de estudio y de trabajo⁶⁴ que en un principio surgen por proximidad en la realización de unas tareas, de hecho terminan siendo en la mayoría de los casos de amistad y cercanía debido a la cantidad de tiempo compartido que suponen.

⁶³ “Recordemos aquí la frase de Marx y Engels en *La ideología alemana* (1970: 26) “no es la conciencia la que determina la vida, sino la vida la que determina la conciencia”. O dicho en otras palabras, no es nuestra forma de pensar lo que estructura nuestras posiciones sociales, sino, por el contrario, nuestra posición social la que determina nuestra manera de pensar.” (Requena Santos, F. 1994: 39).

Las redes sociales institucionales son las más alejadas del sujeto, si la más próxima es la familia, y se accede a ellas cuando ciertas necesidades específicas no pueden ser satisfechas por las redes sociales primarias. Las formas de organizaciones que se constituyen para satisfacer necesidades concretas de los individuos y que se canalizan a través de los organismos creados para tales fines. Entre ellas podemos destacar a la escuela⁶⁵ que es la primera institución que obliga a los miembros familiares a salir hacia “afuera”, el sistema sanitario por suponer una red de apoyo social básica y los distintos servicios sociales en un sentido parecido, al sistema sanitario.

Es importante para nosotros resaltar cómo el “mundo laboral” es tratado aquí como parte de la red social secundaria del sujeto porque dicha área es la que favorece la confirmación del individuo en su eficiencia, aunque, es cierto, “que en determinadas circunstancias la gente no puede ver en el trabajo una prolongación de él mismo, cuando el puesto es tan inseguro que puede perderlo mañana, o cuando tiene que cambiarlo constantemente” Fishman (1994).⁶⁶ El mundo laboral es donde la gente se gana la vida y por eso es muy importante para los individuos y sus familias.

En cambio, la escuela es considerada como una red social institucional porque sus funciones, delegadas por las familias, están encaminadas a “complementar” el proceso de formación y de educación que es competencia familiar⁶⁷. Colabora con la familia en

⁶⁴ Sobre las redes formales e informales referidas a la comunicación en las organizaciones puede consultarse a Gil Rodríguez, F. (2003: 335).

⁶⁵ “En esta época de mutación y cambio, a pesar de todas las reformas, la escuela está intocada en lo esencial.... Si ubicamos su nacimiento a mediados del siglo pasado, ese ecosistema escolar en sus elementos fundamentales no ha cambiado... Hace alrededor de veinte años el quehacer educativo comenzó a ser valorizado en términos de éxito y fracaso en los aprendizajes. Se planteó primeramente en Estados Unidos y en Europa que la educación resultaba poco eficaz en función de los requerimientos del mundo moderno: no formaba para el mundo del trabajo ni para las transformaciones constantes que éste experimentaba. Esto es una ruptura epistemológica importante porque nunca antes nadie había solicitado esto a la escuela.” (Dabas, E. 1998: 33-34).

⁶⁶ Cit. en Chadi, M. (2000: 52).

⁶⁷ “El proyecto institucional ofrece una oportunidad para potenciar la red de relaciones internas en una organización escolar y esto posibilitará el afianzamiento de las relaciones con los que habitualmente estaban ubicados “de la puerta para afuera” de la escuela: padres, familiares, vecinos, organizaciones de la comunidad, comercios, instituciones, empresas.... La mayoría de nuestras acciones no podemos realizarlas solos, pues vivimos inmersos en redes y para poder sostenerlas es imprescindible actuar éticamente, saber compartir y por lo tanto aprender a convivir, colaborar y competir de un modo diferente al que estábamos acostumbrados.... Permitir emerger modelos alternativos para la resolución de problemas es una de las características más claras del cambio de paradigma en las formas de pensar y abordar la realidad, y abarca, consecuentemente, todas las esferas de actividad.” (Dabas, E. 1998: 46).

los “procesos de socialización y de emancipación”. La escuela es en sí misma un fin y un medio a la vez. Un fin en cuanto institución formadora y un medio en cuanto mediadora entre la familia, la escuela como institución y la red social general.

Estas diferencias, últimas, entre los sistemas laboral y educativo pueden resultar significativas a la hora de estudiar las relaciones interpersonales formales e informales de ambos ámbitos. Pues ambos deben abrirse cada vez más a la comunidad.⁶⁸

CUADRO VII (1)

CARACTERÍSTICAS DE LAS REDES SEGÚN SU NIVEL ORGANIZATIVO

	REDES FORMALES	REDES INFORMALES
Entidad referencia	Sociedad	Comunidad
Principio regulador	Normas	Valores
Base legitimadora	Institucional	Natural
Topología	Asociaciones	Familia, amistad
Posición individuo	Elección	Pertenencia
Espacio acción	Macro	Micro

(1) Según Pérez Pérez, G. (1998: 80).

⁶⁸ “Todas las instituciones se concibieron como un cubo con una sola puerta de entrada y salida, con ventanas altas, para que nadie pudiera distraerse mirando hacia fuera y que desde el exterior no se observara lo que acontecía adentro. Pero ésta no es sólo una concepción arquitectónica, sino que ésta correspondía al paradigma dominante, que concebía unidades aisladas y aislantes.” (Id. 1998: 35-36).

CUADRO VIII (1)

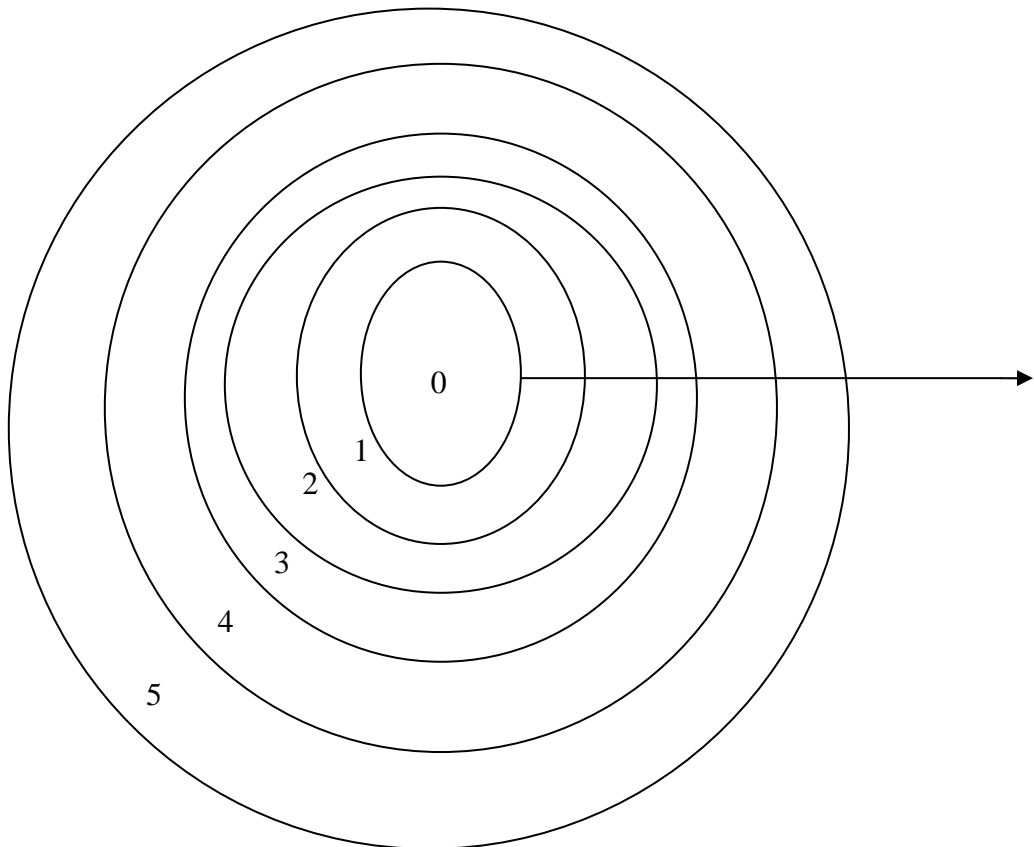
TIPOS DE REDES (2)

NIVEL ORGANIZATIVO	NIVELES DE ACCIÓN	BASES DE CONSTITUCIÓN	CONTENIDO(3)
Redes formales	Económico	Identidad, origen	Comunicación
Redes Informales	Cultural	(local, nacional)	Intercambio
	Social ⁶⁹	Familiar	Instrumental
		Vecinal	Poder
		Profesional	Afectivas
		Religiosa	Identidad
		Actividad, ocio	
		Solidaridad	

- (1) Según Pérez Pérez, G. (1998: 80).
- (2) Valores de cada categoría no excluyentes entre sí (una red puede tener varios niveles de acción, bases constituyentes o contenidos. Incluso en el seno de una red formal se encuentran rastros de redes informales).
- (3) Sobre el contenido de las redes, véase D. Knoke y J. H. Kuklinski; en F. Requena (1991).

⁶⁹ “Vemos asimismo cómo diferentes tipos de relaciones pueden suministrar un sólido soporte a las personas en su vida cotidiana. La ayuda informal que se pueden prestar los amigos y los otros tipos y grupos o categorías de personas con las que nos relacionamos tiene muchas ventajas; sobre todo en sociedades (como la nuestra) en las que cada día es más fuerte la presión para reducir el gasto público en ayuda social. Por ello, conviene recordar aquí las ventajas políticas que supone el hecho de que las personas se ayuden informalmente.” (Requena Santos, F., 1994: 128).

Figura 1. Red Social para el sujeto* (Mansell Pattinson, E. 1977)



0. SUJETO.

1. ZONA PERSONAL.- Familia nuclear y amigos muy íntimos.

2. ZONA ÍNTIMA.- Buenos amigos.

3. ZONA EFECTIVA.- Conocidos con los que se mantienen ciertos contactos, amigos menos valorados. Reemplazan a los de la zona íntima cuando desaparecen.

4. ZONA NOMINAL.- Conocidos que están situados estratégicamente en la sociedad (médicos, abogados, etc.).

5. ZONA EXTENSA.- Oferta de servicios que la comunidad se da a sí misma.

* Esto es la sociedad para el sujeto.

3.5. EL MODELO DE LAS REPRESENTACIONES ORGANIZACIONALES.

Nos vamos a referir en este apartado como nuevo marco teórico y práctico a las constelaciones familiares de Bert Hellinger, pero aplicadas a las organizaciones, que nosotros las vamos a denominar representaciones organizacionales. El término de constelaciones familiares u organizacionales hace referencia a lo que Jung entendía, por tales, relaciones tanto conscientes como inconscientes que están presentes en un grupo y que incluye a vivos y muertos, mientras que el término de representaciones organizacionales se refiere a lo que se representa en el grupo en un momento determinado y que supone una simplificación de lo que existe.

Las representaciones organizacionales suponen unas teorías, posiblemente no nuevas pero sí diferentes a lo existente, hasta ahora, al menos en su formulación y sobre todo en su aplicación. Las teorías de Hellinger nacen a la luz de su aplicación en los grupos, de su praxis.

Existen diversas publicaciones, traducidas a nuestro idioma, sobre la temática (véase bibliografía) y por ello nosotros vamos a resaltar aquí sólo aquello que nos ha parecido pertinente para aplicar a la práctica. No pretendemos hacer una aplicación de todos los contenidos teóricos explicitados por este autor sino aquellos que nos han resultado más relevantes, además de en conexión con los otros modelos que ya hemos expuesto hasta aquí.

3.5.1.

Elementos epistemológicos a aplicar.

Las representaciones familiares ponen en evidencia el poder de conexión que cada persona tiene con sus antepasados⁷⁰. Las injusticias cometidas dentro de un sistema y fuera de él (como en los casos de violencia política en cualquiera de sus modalidades), pueden afectar a los miembros del grupo actual quizá con problemas de salud y con relaciones conflictivas. En las organizaciones hay una especie de contabilidad interna (Boszormenyi-Nagy, 1983) de quién dio o negó qué a quién. Los desequilibrios tienen que ser compensados en la organización, pues aquél que sufrió una injusticia recibió un poder. Tanto la exigencia excesiva como la explotación tienen unas consecuencias.

Bert Hellinger (2001: 14-21), con su enfoque fenomenológico ha hecho patente que al configurar una representación los representantes de los miembros de una organización sienten las sensaciones de los que representan (aunque no los hayan conocido previamente). Así se expresan las fuerzas complejas que actúan en los sistemas humanos y el camino hacia unas soluciones que resultan inimaginables, a priori. Este método de las representaciones organizacionales ayuda a completar las causas pendientes, dejando a cada persona con su responsabilidad y su lugar de dignidad dentro de la organización. Se rompen de esta forma las dependencias existentes que tienen los trabajadores actuales con lo no resuelto por los anteriores miembros de la organización.

El método de trabajo consiste en que una persona sirviéndose de representantes configura su representación interna (Hellinger, B. 2001: 91-92) de su organización: Con ello le da una expresión tangible en el espacio y en el tiempo. Posteriormente, y a partir de dicha expresión sacamos conclusiones acerca del sistema, de su estado actual,

⁷⁰ Kerr, B. y Minno, D. han aplicado el trabajo de “familia de origen” en los programas de postgrado para directivos impartidos en la Antioch University, de Seattle porque resulta “eficaz para formular antecedente psicológicos como parte de un sistema que puede ser modificado”. Manifiestan que: “la teoría de la familia de origen postula que muchos problemas crónicos de la conducta humana tienen sus raíces en los patrones de relaciones familiares, y hasta sugiere que uno puede cambiar esa conducta, como adulto, reviviendo y dando forma a algunas de tales relaciones de formas cuidadosamente diseñadas”. (Senge, P. y otros 2000: 226-227).

deduciendo consecuencias y desarrollando conceptos que llevan a una solución de los problemas planteados por la persona.

Las personas además de poseer capacidades para percibir diversos elementos, hechos y estados somos capaces de percibir patrones y estructuras relacionales, es decir, interrelaciones y representaciones sistémicas. Dichas informaciones complejas quedan de alguna manera memorizadas y nos sirven como esquemas afectivos y cognitivos que dirigen nuestros actos. Parece que, las constelaciones nos muestran unas representaciones inconscientes que pueden ser exteriorizadas, traducidas a imágenes espaciales, lo que da lugar a que se puedan reescenificar determinados contextos sistémicos.

Los representantes de los miembros del sistema son capaces de captar de manera representativa la representación exteriorizada del sistema percibiendo y reproduciendo la situación en general. A través de la configuración de imágenes organizacionales surgen informaciones sobre las estructuras, dinámicas e interacciones en el sistema que hacen posible que podamos desarrollar comprensiones e imágenes, representaciones sociales, de solución.

En la configuración de la representación la persona puede experimentar el proceso interrelacional de su organización, desde los problemas existentes hasta las posibles soluciones, primero como observador externo y después como participante directo, ocupando su propio lugar en la imagen de solución. La configuración del sistema expone a las fuerzas de dicho sistema a los representantes, a los observadores asistentes y al cliente. Así vivencian antiguas verdades del sistema y nuevas posibilidades. El grupo entero vivencia primero la dinámica de la representación problemática y después el ambiente de solución. Cuando al final los representantes expresan su acuerdo y bienestar con la imagen de solución, mientras el cliente ocupa su lugar (Hellinger, B. 2001: 440-441), todo el grupo puede modificar sus representaciones sociales del problema planteado.

Existen sospechas fundadas sobre la influencia del trabajo de uno de los miembros de la organización en los demás miembros no presentes en la sesión. Esto podría tener que ver con la teoría de los “campos morfogenéticos” o “campos mórficos” de Rupert Sheldrake⁷¹ que definió la morfogénesis biológica como: “el desarrollo de la forma característica y específica de los organismos vivos” (1990: 26). Este famoso biólogo inglés se basó en la física cuántica para demostrar que a través de los “campos morfogenéticos” y de la “resonancia magnética” que cualquier habilidad conseguida arduamente por una rata de laboratorio en Inglaterra repercutía misteriosamente en animales de la misma especie en Australia. Este mismo fenómeno es observable entre los humanos y se explica como un campo de memoria (como un campo magnético) que no está almacenada en el cerebro y que se expresa desde una dimensión no material.

“Las teorías organicistas de la morfogénesis se han desarrollado bajo distintas influencias: algunas han sido influenciadas por sistemas biológicos (...); algunas por la física moderna, en particular por el concepto de campo; otras por la psicología de la gestalt, enormemente influenciada a la vez por el concepto de campos físicos; y otras por el vitalismo de Driesch. Estas teorías se enfrentan con los mismos problemas que según Driesch eran insolubles en términos mecanicistas: la regulación, la regeneración y la reproducción; pero mientras que Driesch propuso la entelequia no física para dar una explicación a las propiedades de integridad y de finalidad exhibidas por los organismos en proceso de desarrollo, los organicistas proponen campos morfogenéticos (o embrionarios o de desarrollo)” (Sheldrake, R. 1990: 62).

El mismo autor se apoya en el concepto de inconsciente colectivo de Jung para afirmar sus teorías.

“Además de nuestra conciencia inmediata, de naturaleza completamente personal y considerada como la única psique empírica (incluso si nos referimos al inconsciente personal como un apéndice), existe un segundo sistema psíquico de naturaleza colectiva, universal e impersonal, idéntico en todos los individuos. Este inconsciente colectivo no se desarrolla individualmente, sino que se hereda. Está integrado por formas preexistentes.

⁷¹ Véase Beaumont, H. (2.001).

Los arquetipos, que sólo pueden llegar a ser conscientes de modo secundario y que dan forma a ciertos contenidos psíquicos” (Cit. en Sheldrake, R. 1990: 37).

La diferencia fundamental que existe a nuestro juicio entre la aplicación del modelo de representaciones a las familias y a las organizaciones es que estas últimas no son comunidades unidas por un destino común como la familia. Pero el ámbito de trabajo es sumamente importante para las personas porque supone, para muchos, una fuente de identidad con consecuencias existenciales que repercuten a nivel familiar (p. e. el paro). Aún así, la pertenencia a una organización puede ser disuelta por ambas partes mientras que la pertenencia a una familia es de nacimiento y no se puede extinguir.

El trabajo con representaciones organizacionales nos permite obtener en muy poco tiempo una serie de informaciones sobre un sistema organizacional que pueden servir a la persona que configura el sistema para aclarar su lugar y su papel en el sistema en que trabaja. Los representantes, además, tienen la posibilidad de experimentar distintos papeles y vivenciar aspectos importantes de las organizaciones, aprovechando experiencias ajenas para sus problemas laborales.

3.5.2. Algunos principios fundamentales del trabajo con representaciones organizacionales.

- Derecho a la pertenencia.

Todos los miembros de una organización tienen los mismos derechos de pertenecer a ella (Hellinger, B. 2001: 491-493) y dichos derechos suponen unas obligaciones de realizar un esfuerzo de apoyo para conservar y renovar la organización. Cuando los que colaboran con una organización utilizan a ésta únicamente para su abastecimiento personal o cuando la organización no reconoce a sus colaboradores aprovechándose de

ellos sólo en su propio beneficio entonces la organización vive condicionada por dichas interrelaciones y es muy posible que no consiga los fines para los que nació.

- Dar y tomar.

Cuando no existe en una organización un equilibrio entre lo que sus miembros dan y lo que toman entonces se suscita el descontento y los sentimientos de culpa, lo que puede llevar a tener que compensar dichos desequilibrios. El intercambio entre dar y tomar crea vínculos mutuos entre colaboradores y organización.

- Quien lleva más tiempo tiene prioridad.

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. Los que ostentan una jerarquía más alta en la organización deben reconocer a los que estuvieron antes porque les aporta muchos beneficios, al poderse apoyar en dicha experiencia. Siempre merecen una especial referencia los iniciadores o fundadores de la organización.

- La dirección tiene prioridad.

Toda organización necesita una dirección y por ello el director será valorado en su posición si justifica su función por su rendimiento y compromiso con la organización y los demás miembros de ella. Los conflictos relacionales en las organizaciones, muchas veces, tienen que ver con mitos del tipo: “todos somos iguales” que crean inseguridad y hacen discutir interminablemente a los miembros de la organización sobre la manera de

tomar las decisiones. El responsable de la economía en una organización, es decir, de la supervivencia material del sistema tiene prioridad sobre los demás cargos directivos (Hellinger, B. 2001: 46-47).

- El rendimiento tiene que ser reconocido.

Cuando entre sus iguales algún miembro de la organización hace algo extraordinario para ésta, tiene que recibir el reconocimiento especial de dicha labor para poder seguir en la empresa, pues si no puede ocurrir que el miembro que realiza ese esfuerzo deje la organización si no es valorado su esfuerzo para el éxito de la organización (Hellinger, B. 2001: 59).

- Marcharse y quedarse.

Es una pregunta frecuente en las organizaciones si alguien debe marcharse o puede quedarse. Las personas que pueden quedarse son aquellas que son necesarias para la organización. Cuando alguien ya no es necesario debe marcharse, pues si se queda comete un error. Los excluidos y los injustamente tratados crean un efecto paralizador sobre la organización o son fuentes de conflictos relacionales entre los miembros actuales. Las separaciones y las incorporaciones nuevas deben tener rituales de despedida y de bienvenida para evitar hipotecas posteriores.

- Las organizaciones son sistemas orientados en las tareas.

Muchas veces, los grupos de trabajo en las organizaciones se despistan y pierden de vista sus tareas. Los colaboradores fijan su atención únicamente en sí mismos y en sus

problemas relacionales, quejándose de los “de arriba” así como de las circunstancias. Es importante realizar una representación cuando ello ocurre a la tarea o a los clientes.

- Fortalecer o debilitar.

Cuando una persona ocupa su lugar correcto y adecuado en su organización se siente en él seguro, y con serenidad y fuerzas para la realización de sus funciones (Hellinger, B. 2001: 418). Por el contrario, cuando una persona no ocupa el lugar que le corresponde suele tener fantasías de grandeza y ello le debilita porque ahí no recibe el reconocimiento de los demás, no se valora a sí misma o no encuentra el apoyo necesario. Los sentimientos debilitadores que, a veces, expresan los representantes de una representación suelen estar relacionados o con patrones antiguos o con injusticias cometidas en la organización anteriormente.

- Lo antiguo y lo nuevo⁷².

Cuando no se valora y se reconoce lo que existe en una organización, lo que fue válido y útil por mucho tiempo (Hellinger, B. 2001: 206), las nuevas ideas que se aportan son difícilmente reconocidas. Así, es mejor reconocer y afirmar, lo primero, todo aquello que ya existe, porque ello ha dado lugar a lo nuevo, que pretender imponer los propios planes y conceptos. El reconocimiento de lo antiguo no tiene que hacerse de una manera constante, sino que más bien se trata de una actitud interior. Las personas que en una organización se lo saben todo suelen durar poco en ella.

⁷² Ross, R. y Kleiner, A. nos proporcionan una idea de cómo en EEUU. es tenido en cuenta el referente histórico en las empresas. Afirman: “... el propósito es crear una comprensión compartida de las circunstancias y fuerzas que llevaron a la iniciativa... después de descifrar un árbol genealógico los equipos parecen tener un sentido más agudo de su propósito común. Finanzas y producción tal vez no habían entendido cada uno las prioridades empresariales del otro; ahora ven por qué el otro sigue interesado...”. (Senge, P. y otros 2000: 159-163)

3.5.3.

La conciencia de grupo.

Podemos distinguir entre conciencia personal que es la que cada uno de nosotros sentimos y una conciencia de grupo que es aquella que no sentimos. Únicamente podemos conocerla por sus efectos. En las constelaciones familiares podemos ver sus efectos al tomar conciencia de los destinos trágicos que se repiten en una familia. Esta conciencia grupal da prioridad a la supervivencia del grupo. Así tienen preferencia los que aparecieron antes en el tiempo sobre los que lo hicieron después. Por ejemplo, cuando se comete una injusticia con alguien excluyéndolo, se rompe el equilibrio entre el dar y el tomar, y un miembro que nace después va a intentar corregir el desequilibrio, reparar la injusticia, en aras de la supervivencia del grupo y reivindicando su derecho a pertenecer a él. De esta forma es como los miembros, a veces son sacrificados por la supervivencia del grupo. Lo que hacemos con la representación es mirar aquí quien pagó el precio y quién tuvo la ganancia.

El trabajo con representaciones organizacionales trata de la reconciliación. Se trata de dejar el pasado allí donde corresponde, es decir que sea pasado y para ello es necesario reconciliar el pasado. Así se llega a estar en paz con las personas que nos hirieron. Pues cuando el pasado no está reconciliado entonces los miembros actuales expían algo que corresponde a otro miembro y otro tiempo sin que dicha expiación tenga ya que ver con el hecho concreto que ocurrió. Aquí es donde se producen las implicaciones sistémicas.

Con respecto al método empleado en las representaciones familiares queremos establecer un paralelismo con Jung cuando se refiere al método:

“El método... consiste, por un lado, en hacer consciente lo más acabadamente que sea posible la constelación de contenidos inconscientes, y por el otro, en una síntesis de éstos con la conciencia por un acto de reconocimiento.

(...) Todo conocedor de la antigua ciencia natural y filosofía de la naturaleza sabe hasta qué punto se proyectan los datos del alma en lo desconocido del fenómeno exterior.

En realidad esto ocurre hasta tal punto que de ningún modo podemos hacer afirmaciones sobre el mundo en sí ya que, siempre que queremos hablar de conocimiento, estamos constreñidos a convertir el acontecer físico en un proceso físico”. (Jung, C.G., 1.984: 47-52).

3.5.4. Tipos de sentimientos en la intervención.

Los sentimientos que debemos reconocer y diferenciar son aquellos que nos resulten válidos para trabajar con la persona y que nos lleven a una solución.

Hellinger distingue cuatro tipos de sentimientos que nos pueden resultar muy útiles para la intervención (Weber, G., 1.991: 287-290):

1.- Sentimientos de tipo primario, son aquellos que llevan a la acción, que dan fuerza y tienen que ver con lo que ocurre en el momento. Son sentimientos simples que no requieren mucha explicación, suponen tranquilidad. Tienen poca duración y alcanzan su meta enseguida, produciendo en los demás empatía porque se sienten libres, ya que la persona que muestra dichos sentimientos es fuerte.

2.- Sentimientos de tipo secundario, son aquellos que impiden la acción, absorben la energía, llevan a la duda para impedir la acción. Podríamos denominarlos metafóricamente como “la sopa negra” porque el otro quiere convencernos de su incapacidad pasándonos la responsabilidad de su vida pero, eso sí, cualquier solución que le demos no le valdrá y además, si caemos en esa trampa de trabajar con él automáticamente él detectará que somos, al menos, tan incompetentes como él para lograr una solución. Son esas personas que van de víctimas, cuyo diálogo interno está basado en frases como: “siempre me ocurre lo mismo”, “los demás no me quieren”, “nadie cuenta conmigo”, etc. todo ello dicho con la mirada hacia el suelo. Suponen movimientos circulares cuya energía no lleva a ningún lado, a nada.

Estos sentimientos los detectamos cuando nos ponemos nerviosos con lo que el otro nos dice. Son los más expresados, más exteriorizados, ya que lo que se pretende con

ellos es convencernos de que la persona que nos los comunica no puede hacer nada, por eso los exagera y los dramatiza. Así se siente débil, junto con los demás al no haber nada con lo que se le pueda ayudar. Duran mucho ya que pretenden mantener la situación de no-actuar y empeoran al ser expresados, por eso las terapias basadas en cuidar dichos sentimientos duran tanto, porque desvían la atención e impiden la percepción que el terapeuta tiene del problema.

“Quisiera aportar un ejemplo, en este caso, refiriéndose a la aflicción primaria y secundaria. Una aflicción primaria puede ser, por ejemplo, un dolor muy intenso por una separación. Si la persona se abandona a este dolor la aflicción pasa rápido, dejando a la persona liberada y con la posibilidad de comenzar de nuevo. La aflicción secundaria se muestra, por ejemplo, como autocompasión. Este sentimiento por ejemplo puede durar toda la vida. Este tipo de dolor no crea ninguna separación, únicamente sustituye la aflicción primaria.

También la venganza es un sentimiento secundario: Muchas veces se trata de la reacción a un movimiento interrumpido hacia uno de los padres.” (Weber, G. 2.001: 288).

3.- Sentimientos sistémicamente adoptados, son aquellos mediante los cuales una persona está enajenada, fuera de sí, no pudiendo los demás hacer nada por ella porque es un sentimiento ajeno. Es cuando alguien nos cuenta algo que vemos que no corresponde con la situación actual de la persona. Lo que debemos hacer es devolver dichos sentimientos al lugar que les corresponde.

4.- Meta-sentimientos, son aquellos que se expresan sin emoción. Son una fuerza concentrada como el valor, la humildad como asentimiento al mundo tal como es, la serenidad, etc. También existe el meta-amor que es un amor superior y la meta-agresión que supone hacer daño a alguien sin querer hacerle ningún mal, este es el caso del cirujano y del psicoterapeuta por ello ambos necesitan de mucha fuerza. La sabiduría supone la posesión de todos los meta-sentimientos y conlleva el valor, la humildad y la fuerza. Supone un actuar sabiendo lo que tengo que hacer y lo que no. No es deducido y el sabio sabe enseguida lo que corresponde. Es un actuar diferente a lo que se esperaría. Se adquiere como un premio de la experiencia y el esfuerzo, como un fruto maduro.

3.6. EL MODELO DE LAS REPRESENTACIONES SOCIALES.

Hasta aquí hemos tenido en cuenta una serie de modelos teóricos y de aplicación que lo que, a nuestro juicio, hacen es facilitar el cambio de las representaciones sociales que tienen los individuos. Hasta hoy muchos modelos teóricos han fijado su atención en el estudio del comportamiento de los individuos, no sólo para intentar predecirlo sino muchas veces para modificarlo. Se intentaban conocer así los “por qué” de ciertas conductas que los individuos tenían.

Para nosotros lo importante son los “para qué” y los “cómo”. Pues consideramos que cuando los individuos hablan de sus dificultades y problemas lo hacen de unas formas y maneras incorrectas y son dichos planteamientos los que no facilitan la solución y dan lugar, incluso, a un empeoramiento de los mismos.

Mediante el cambio de los comportamientos lo que se buscaba era crear una nueva descripción de la situación para pasar a un segundo plano lo que había sido importante hasta ese momento. Sin embargo, el cambio en las representaciones sociales, que son las imágenes que construimos mediante nuestras percepciones, produce cambios comportamentales. El interés pasa de los problemas a las representaciones sociales. Es el cambio de representaciones sociales lo que modifica el comportamiento y no al revés.

Una percepción es una información que recibimos por los receptores periféricos sensoriales que están codificados por la red de receptores. Así construimos nuestras ideas de nosotros mismos, de nuestra realidad y de nuestra existencia. Las representaciones sociales que tenemos de los hechos son las imágenes, también sensaciones evocadas de las percepciones que recibimos y que nos permiten vernos en nuestro mundo interno y externo. Estos últimos conceptos tienen relación directa con la conciencia que es la capacidad que tenemos de percibir las cualidades sensibles. En ella se integran todas nuestras potencialidades, de tal manera que mediante ella podemos llegar a saber lo que somos en una dimensión temporal y espacial y con respecto a los demás. Nuestra identidad depende, es el resultado de nuestra conciencia en medio de la colectividad, la cultura.

Retomando la clasificación de los sentimientos en primarios y secundarios, ya explicada con anterioridad, podemos afirmar que la confianza de un sujeto en sí mismo, como sentimiento primario, le lleva a la autonomía y ésta es el producto de una representación adulta de sí mismo. Por el contrario, también, podemos afirmar que la falta de confianza en sí mismo de un sujeto, como sentimiento secundario, le lleva a la dependencia y a una representación infantil de sí mismo.

El cambio de representaciones sociales donde el individuo se provee de imágenes en las que se descubre con unas cualidades, como estados intrínsecos de ser, con unas competencias, como todo aquello aprendido que es capaz de reutilizar y con unas potencialidades, como todo aquello que él sabe que puede ser, supone una nueva forma de mirar la realidad y de abordar el ámbito de la investigación social.

3.6.1. Algunas conceptualizaciones y definiciones.

Para Páez y cols. (1987: 18) la representación social se define como un concepto o esquema conceptual compartido socialmente. Es un producto de la función simbólica, pero construido y compartido colectivamente. Esta definición nos resulta del máximo interés para nuestra investigación, ya que el cambio de representación social que un individuo realiza, tras la dinámica grupal de una representación de la organización en que trabaja, influye, por supuesto, principalmente en él pero también en los otros miembros de su organización mediante esa función simbólica construida y compartida colectivamente.

Moscovici (1979: 17-18) define la representación social como una modalidad particular del conocimiento, cuya función es la elaboración de los comportamientos y la comunicación entre los individuos. La representación social es un corpus organizado de conocimientos y una de las actividades psíquicas mediante las cuales los hombres hacen inteligible la realidad física y social, se integran en una relación cotidiana de intercambios y liberan los poderes de su imaginación. Esta definición, también, resulta para nuestro modelo, de aplicación a investigar, del máximo interés pues explicita de

una manera sencilla lo que se puede lograr tras cada una de las dinámicas grupales realizadas.

Farr (1983: 655) afirma que las representaciones sociales tienen una doble función, por un lado la de hacer que lo extraño resulte familiar y por otro lado que lo invisible sea perceptible, pues lo insólito o lo desconocido resultan amenazantes cuando no tenemos una categoría para clasificarlos. Siguiendo a Moscovici define a las representaciones sociales como sistemas cognoscitivos con una lógica y un lenguaje propios. No representan simplemente opiniones “acerca de”, “imágenes de” o “actitudes hacia” sino “teorías o ramas del conocimiento” con derechos propios para el descubrimiento y la organización de la realidad. Son un sistema de valores, ideas y prácticas con una doble función: primero, establecer un orden que permita a los individuos enfrentarse en su mundo material y social para dominarlo; segundo, posibilitar la comunicación entre los miembros de una comunidad proporcionándoles un código para el intercambio social y un código para nombrar y clasificar sin ambigüedades los diversos aspectos de su mundo y de su historia individual y grupal.

Para Piaget la representación es un producto de la acción del sujeto (Páez y cols. (1987: 19-20). El conocimiento social, por tanto, proviene de la actividad social del sujeto y la representación social procede de la acción social. La existencia de representaciones sociales interiorizadas depende del desarrollo de la función simbólica e implican la utilización de una cosa o significante (imagen, juego simbólico gestual, dibujo, lenguaje) que designa otra cosa o significación. La función simbólica supone utilizar significantes diferenciados del significado, ya sea de forma parcial (símbolos) o total (signos). Tienen tres aspectos: uno, figurativo (retrato del estado de un objeto social), dos, operativo (representación de los procesos del objeto) y, tres, comunicacional.

Nuestra metodología de intervención, de aplicación a la praxis, no sólo está en concordancia con lo que defendía Moscovici, sino que va mucho más allá. Pues aunque dicho autor no recomendó ningún método en particular sugirió las técnicas que abarcaban las dimensiones que constituyen una dimensión social. Para él los sondeos no son un medio adecuado para evaluar el impacto de la ciencia en la opinión pública. Para

comprender el impacto de la difusión de los conocimientos científicos y tecnológicos, y los trastornos que esto produce a niveles lingüísticos, intelectuales, culturales, simbólicos, se requieren otros métodos que los empleados normalmente y otros enfoques teóricos (Farr, R. 1986: 505). Usar entrevistas abiertas o en profundidad, la observación participante de tendencias etnológicas o el análisis minucioso del lenguaje de los individuos, análisis multidimensional de tipo factorial son algunas de las técnicas que en las diversas investigaciones sobre representaciones sociales se han venido empleando⁷³ para la recoger la información.

Nuestro modelo es un modelo aplicado en un grupo, en el que se realiza una dinámica que consiste en mirar⁷⁴ las relaciones interpersonales que existen en la organización donde trabaja la persona del grupo que expone el problema. Sobre todo aquellas relaciones que Elton Mayo definió como informales. Esta visualización evoluciona pasando por imágenes que van desde la visión del problema existente hasta la solución del mismo. Por eso, los participantes cambian sus representaciones sociales de lo que ocurre y eso es lo que queremos medir mediante la aplicación de un cuestionario que será pasado a los que exponen su problema, en distintos momentos, antes y después de cada dinámica y un mes después; mientras que a los demás integrantes del grupo se les pasará al finalizar cada uno de los casos, para poder contrastar los datos y comprobar qué cambios se producen. Pretendemos estudiar los cambios en las creencias y en las concepciones que sobre los problemas en las relaciones laborales tiene los individuos. Dichos cambios creemos que se pueden producir por la interiorización de unas imágenes diferentes a las que los participantes tenían cuando llegaron al grupo. Es por ello que, nuestra metodología es diferente y nueva a las que se han sido utilizadas hasta ahora en el campo de las representaciones sociales, pues estas han aplicado, fundamentalmente, los métodos y técnicas de investigación llamadas cualitativas. Y los métodos y las técnicas que nosotros vamos a utilizar están orientados hacia la praxis, a la práctica, a la aplicación de nuestro modelo y por eso hemos de dar cuenta de sus efectos, pero queremos dejar claro que para nosotros lo importante es dicha aplicación, la praxis, la practica y no tanto la otra parte

⁷³ Pueden verse al respecto, entre otras: Lucas, A. (1992), Ruiz Esteban, C. (1996), Basabe, N., Páez, D. (1992), Ayestarán, R., Rosa, A., Páez, D. (1987), Farr, R. (1983), Banchs, M. (2000), Jodelet, (1983), Asociación Pro derechos Humanos (1999), etc.

⁷⁴ Sobre la mirada o elección de perspectiva véase Alonso, L. E. (1998).

que aunque necesaria, también, no debe interferir en los propósitos de las intervenciones.

3.6.2. Su aplicación en las ciencias sociales.

El concepto de representaciones colectivas frente a las individuales fue ya desarrollado por Durkheim (1986) con su defensa de que lo colectivo no podía ser reducido a lo individual. Es decir, que la conciencia colectiva trasciende a los individuos como una fuerza coactiva que se puede visualizar en los mitos, las creencias y demás productos culturales colectivos. Así, una sociedad mantiene su unidad a partir de la existencia de una conciencia colectiva que supone un saber normativo que es común a sus miembros y constituye el hecho social. Los planteamientos de Durkheim fueron retomados por Moscovici (1986) para desarrollar sus teorías sociológicas.

Jodelet, D. (1986: 469-494) manifiesta que las representaciones sociales en cuanto fenómenos se presentan de diferentes formas como imágenes que condensan un conjunto de significados; sistemas de referencia que nos permiten interpretar lo que nos sucede, e incluso, dar un sentido a lo inesperado; categorías que sirven para clasificar las circunstancias, los fenómenos y a los individuos con los que tenemos algo que ver; teorías que permiten establecer hechos sobre ellos. Cuando se les comprende dentro de nuestra vida social, las representaciones sociales son todo lo anterior junto, una manera de pensar nuestra realidad, una forma de conocimiento social. Es un conocimiento “espontáneo”, “ingenuo”, conocimiento de sentido común, o bien pensamiento natural diferente del conocimiento científico. Las representaciones sociales suponen formas de pensamiento práctico orientadas hacia la comunicación, la comprensión y el dominio del entorno social, material o ideal. Se definen por unos contenidos: informaciones, imágenes, creencias, opiniones, actitudes, etc. y pertenecen a un sujeto: individuo, familia, grupo, clase, cultura, etc. y están en relación con otro sujeto. Dan lugar a procesos de elaboración cognitiva y simbólica que orientan los comportamientos, relacionando los procesos simbólicos con las conductas.

Para Bouedec(1984)⁷⁵ las representaciones sociales constan de tres elementos:

1. La información que las constituyen, todos los conocimientos de que disponemos sobre el objeto social.
2. El campo de la representación que está referido a la organización interna y jerarquizada que adoptan los elementos informativos sobre el objeto.
3. La dimensión afectiva que expresa la orientación evaluativa y actitudinal, positiva o negativa, hacia el objeto representado; lo cual imprime a las representaciones sociales un carácter dinamizador y orientativo de conductas.

Estos elementos facilitan que mediante las representaciones sociales se aprehenda lo desconocido, mediante conceptos e imágenes que se objetivizan y se insertan para convertirse en objetos comprensibles por sí mismos.

⁷⁵ Cit. en Martínez García, M. F., García Ramírez, M. (1992: 391).

4. JUSTIFICACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.

En el presente apartado vamos a hacer referencia a la pertinencia y adecuación de cada uno de los modelos de intervención a los que nos hemos referido, en este marco teórico, para ser consideradas como la fundamentación de nuestro trabajo de investigación.

Los modelos que hemos expuesto nos parecen adecuados, de manera conjunta, porque han sido ampliamente aplicados para intervenir, tanto a nivel terapéutico como grupal y social, y por ello nos parece que su empleo resulta pertinente como apoyo de las intervenciones sociales en las organizaciones que hemos analizado y estudiado.

Creemos que cada uno los modelos expuestos es lo suficientemente amplio como para suponer por sí mismo la fundamentación de cualquier trabajo de investigación. Sin embargo, consideramos que las representaciones organizacionales requieren de la fundamentación de varios enfoques teóricos. Somos conscientes de que la consideración de varios modelos dificulta alcanzar una mayor profundización, pero hemos optado por este criterio en función de las características de dichas representaciones organizacionales.

A continuación desarrollamos brevemente cada uno de los modelos de intervención expuestos para articularlos con la parte empírica de nuestro trabajo de investigación.

a.- El modelo sistémico.

Este modelo teórico y de intervención ha tenido un gran desarrollo en el campo terapéutico, sobre todo en la terapia familiar. Su aplicación se inició en Palo Alto y después atravesó el océano atlántico desarrollándose en Milán a partir de los años 70 del pasado siglo. Desde entonces su utilización se ha ido extendiendo tanto a nivel geográfico como disciplinario y su uso en los grupos sociales está hoy en día bastante generalizado. Nosotros nos hemos centrado en el ámbito sociológico y no hemos

buscado datos concretos de su aplicación en otros campos por estar dichas pretensiones fuera del alcance de los objetivos que nos hemos propuesto en nuestra investigación.

La noción de sistema, que es sobre la que hemos analizado diferentes visiones y autores, nos 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.

Hasta el momento presente, en la sociología se habían desarrollado, como hemos recogido, las conceptualizaciones básicas del modelo, pero su aplicación práctica resultaba compleja e incluso bastante incomprensible para muchos de los que intentaban aproximarse a dicha aplicación. En cambio, 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, ya sea éste organizacional o familiar.

La visión sistémica conlleva un cambio de mirada. Dicho cambio no resulta fácil porque para mirar de distinta manera tenemos que posicionarnos 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 la Cultura Humeana-Reduccionista y la Cultura Sistémica-Revisionista nos aportan la justificación para que nuestro trabajo, como coordinadores-facilitadores de los grupos en los que tuvieron lugar las representaciones organizacionales, pueda apoyarse en unas teorías que no dejen lugar a unas intervenciones sociales sometidas al mero discurrir de los hechos por no estar planificadas previamente. Por el contrario, cuando existe una fundamentación teórica que avala las intervenciones lo que ocurre tiene una justificación previa, al buscarse unos objetivos concretos que son los que pueden evaluarse a posteriori.

La Cultura Sistémica-Revisionista nos proporciona una visión sistémica del mundo, mediante la cual el objeto de la ciencia es un sistema de estructuras coexistentes y organizadas jerárquicamente. Las partes están contextualizadas y definidas por el Todo de tal forma que las pequeñas unidades no pueden ser entendidas sin una referencia a unidades más extensas. Así, el cliente como miembro de una organización lo que representa de la misma es un sistema disfuncional por una alteración de la posición jerárquica que ocupan las diferentes estructuras organizacionales. Dichas estructuras se pueden comprender a la vista de la representación organizacional que posibilita la visión del Todo. La comprensión hace posible situar a cada una de las diferentes unidades de la organización en el orden jerárquico que les corresponde.

Lo importante es la modelización del sistema en estudio. En las representaciones organizacionales se modeliza a las organizaciones desde las fuerzas nómicas, lógicas y prácticas que pueden actuar simultáneamente en cada uno de los momentos de la representación.

Otra noción útil es la de sentido, la cual está en relación directa con el observador. No es posible realizar una observación que ya de antemano no implique un sentido. Por ello, el coordinador-facilitador del grupo parte de un sentido previamente establecido mediante la diferencia que supone establecer un sistema, sabiendo que sólo puede conocer las autorreferencias existentes para establecer similitudes entre sistemas diferentes.

Por último, queremos apuntar que los sistemas que se manifiestan por medio de los representantes, en las representaciones organizacionales, proporcionan unas informaciones que están en la memoria grupal, organizacional. No se conoce de manera cierta donde se ubica físicamente el almacenamiento de estas informaciones, pero lo que resulta evidente es que el método de las representaciones organizacionales posibilita el acceso a estas informaciones relacionales cuya explicación, a veces, es bastante compleja. Si fijamos nuestra atención en las informaciones del sistema podemos afirmar que el sistema no engaña, no miente y sus informaciones son útiles para solucionar los problemas que aparecen.

b.- El modelo fenomenológico.

La fenomenología como corriente filosófica nació en Alemania y, por eso, creemos que el modelo de las representaciones organizacionales es un modelo fenomenológico porque su creador, Bert Hellinger, al ser alemán ha recogido dicha corriente de pensamiento que estaba impregnando las ciencias sociales y humanas. Nosotros, en ese sentido, hemos realizado un breve encuadre de dichas corrientes de pensamiento citando, incluso, a algún autor del campo filosófico de nuestro país, como Ortega y Gasset y Unamuno, para recordar cómo estos autores estaban influenciados por el pensamiento alemán y de ahí sus planteamientos fenomenológicos. También queremos resaltar que incluso Max Weber y su esposa estaban entre el grupo de amigos intelectuales de Jung (Noll, R., 2002: 104), autor que como hemos recogido trató del alma colectiva alemana desde un punto de vista fenomenológico.

En el ámbito de la sociología se ha criticado epistemológicamente este modelo por suponer una oposición a la corriente de la investigación social empírica⁷⁶, la cual es la que ha logrado un mayor desarrollo. Sin embargo uno de los dos autores más importantes de la Escuela de Relaciones Humanas, nacida a partir de las investigaciones de Elton Mayo, Carl Rogers, desarrolló un método fenomenológico de escucha empática que ha tenido grandes resultados, de los que no daremos cuenta aquí, como modelo terapéutico y sobre todo en el desarrollo de lo que en el mundo anglosajón se ha denominado “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

⁷⁶ “(...) Há quem argumente que a perspectiva fenomenológica não oferece uma sólida base de apoio à sociologia na medida em que a essa perspectiva falta uma “vocaçao empírica” e na medida, igualmente, em que substitui levemente os “objectos sociais” pelas suas “essências”: camufladas, imprecisas, pouco evidentes.

(...) A negação do chamado primado da observação dos factos não é nova e tem sido, de resto, compartilhada por alguns famosos epistemólogos como Poppers. Em que se fundamente a posição de Poppers? No seguinte: na investigação social empírica, as condições subjectivas –não menos do que as objectivas- encontram-se mediatizadas pela própria sociedade”. (Machado Pais, J. 2002: 104-105).

de roles y utilizadas mediante la grabación en medios audiovisuales de las sesiones grupales.

El pensamiento de Rogers supone una aproximación fenomenológica al estudio del hombre y en ese sentido nos resulta muy útil para nuestra investigación porque supone un paso en la comprensión de lo que ocurre con la aplicación del método, que hemos aplicado en nuestra investigación, de las representaciones organizacionales. Además, nos ha servido para comprender fenomenológicamente a las organizaciones como sistemas que tienen sus propios códigos culturales. Estos códigos son más fácilmente comprensibles si podemos ampliar el foco de nuestras observaciones para poder mirar lo que ocurre. Este es el sentido del modelo de intervención de Rogers, el cual nos ha ayudado a integrar lo que supone exponerse a un fenómeno, la organización como sistema, para desde su comprensión poder abordar la resolución de los problemas que se presentan.

Resulta evidente que el modelo fenomenológico considerado como modelo de intervención es, quizás, nuevo para la sociología, al haberse dedicado ésta principalmente hasta ahora más a la explicación de los hechos sociales que a la intervención social, que es donde nuestro trabajo de investigación puede resultar pionero, pero también es obvio que esta forma de escuchar a los sujetos siempre ha estado presente en la investigación sociológica. Muchas veces, no se ha profundizado demasiado en lo que significaba la empatía para el investigador con relación al entrevistado porque se creía que cuando el investigador se pone en el lugar del investigado, para poder comprenderle, se identifica plenamente con él y pierde su lugar de investigador. Por estos aspectos son por los que han sido criticadas las investigaciones cualitativas que se realizaron mediante entrevistas en profundidad y por eso el enfoque de Rogers nos parece bastante pertinente para entender lo que ocurre en la relación que se da entre entrevistador y entrevistado.

Creemos que la no utilización de este modelo de intervención de Rogers en la sociología se debe a que tiene una difícil aplicación en los nuevos campos y al fundamentarse en las teorías filosóficas de la fenomenología ha estado apartado del

ámbito sociológico, pero nosotros lo hemos rescatado para nuestro marco teórico porque en unión con los otros modelos de intervención social recogidos: el modelo sistémico, los axiomas de la comunicación humana, los modelos de las redes sociales, de las representaciones organizacionales y de las representaciones sociales aporta un nivel más amplio de comprensión a los aspectos empíricos de nuestra investigación.

No obstante, debemos tener en cuenta que la aplicación que hizo Rogers está basada en el diálogo y la atención a los sentimientos del entrevistado y del entrevistador, mientras que nuestro método se fundamenta en las imágenes que observamos en las representaciones organizacionales, utilizándose los diálogos únicamente para reforzar el cambio de imágenes que se dan en un momento determinado.

c.- La teoría de la comunicación humana en las relaciones interpersonales.

El método de las representaciones organizacionales supone priorizar los aspectos analógicos de la comunicación sobre los aspectos digitales, que son sobre los que hasta ahora se ha venido apoyando, principalmente, la investigación social. Ello, supone unas consecuencias nuevas y distintas para la investigación social. Se puede avanzar en la realización de experimentos para intervenir grupalmente que después puedan ser estudiados para saber los cambios que se producen.

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 produciendo hasta la actualidad. Metacomunicar sobre las relaciones interpersonales permiten que estas puedan ser estudiadas e investigadas socialmente. Estos aspectos comunicacionales han estado escasamente presentes en las investigaciones realizadas y nuestro trabajo de investigación las incorpora por ser muy útiles para abordar las organizaciones como sistemas relacionales donde las distintas estructuras están en constante relación dinámica que puede ser abordada desde la intervención social para después poder estudiar sus efectos.

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 social que consiste en ordenar jerárquicamente las partes del sistema que se muestran en desorden disfuncional.

d.- El modelo de redes sociales.

Con el modelo de redes sociales podemos trazar un puente entre los niveles macro y micro de la sociología y su aplicación a la Salud Mental Comunitaria en Norteamérica, lo cual nos ha parecido muy sugerente a la hora de tenerlo en cuenta para nuestro marco teórico.

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.

Entender la red social de un sujeto como un sistema de relaciones que se articula concéntricamente por la proximidad afectiva de dicho sujeto a las personas que constituyen su red y a partir de esta perspectiva plantear la división de una red social como primaria y como secundaria 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.

e.- El modelo de las representaciones organizacionales.

Sobre este modelo no nos vamos a extender demasiado puesto que es el que justifica nuestro método de intervención social en las organizaciones. Pero, sí queremos resaltar que es un modelo fenomenológico, sistémico, que está muy estrechamente relacionado con las redes sociales y de su aplicación podemos deducir que los individuos cambian las representaciones sociales que tenían sobre sus organizaciones.

Entre otras, este modelo aporta al método de intervención social que hemos utilizado en nuestro trabajo 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, que 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).

f.- El modelo de las representaciones sociales.

Para poder saber si las representaciones sociales de los individuos cambian les preguntamos, mediante un cuestionario, sobre sus creencias⁷⁷, sus convicciones y sus niveles de satisfacción, que son las que subyacen a las representaciones sociales. No podemos preguntarles directamente a los participantes en la investigación por sus representaciones sociales, pero sí por sus creencias y pensamientos.

Para nosotros la representación social no tiene por qué estar delimitada o acotada explícitamente por un objeto social definido previamente sino que, como hemos recogido en el apartado 3.6 sobre las representaciones sociales, en el ámbito de la sociología se entiende la representación social como una modalidad de conocimiento cuya función es regular los comportamientos y la relación entre los individuos (Moscovici, 1979).

Queremos hacer una diferenciación entre los pensamientos y las creencias expresadas por los individuos, y las representaciones sociales. Las creencias y los pensamientos son los que subyacen a las representaciones sociales que los sujetos tienen sobre sus relaciones y problemas dentro de las organizaciones donde trabajan. No obstante, en el sentido en que nosotros las hemos utilizado es evidente que las convicciones y opiniones expresadas en las respuestas dadas en el cuestionario son conductas y si éstas cambian entonces, para nosotros, dichos cambios son la demostración de que también lo han hecho las representaciones sociales que los individuos tenían, que es lo que queremos demostrar con nuestro trabajo de investigación.

Además, los que participaron en la investigación hicieron múltiples propuestas de cambio para sus organizaciones y algunos de los que realizaron sus representaciones afirmaron un mes después que se habían producido cambios importantes en sus

⁷⁷ “Creia-se ou não, qualquer discurso sociológico remete para um universo de crenças (...) A realidade – a plena y autêntica realidade- não é a realidade que *pensamos* ser real, mas aquela que *acreditamos* ser real. Neste sentido, a sociologia é um jogo com a realidade, mas aí temos, logo à partida, a *creça das crenças*, a que se refere aos objectos para os cuais dirigimos o nosso devoto olhar e que pensamos – ou cremos (fé) e queremos (vontade)- ser a realidade”. (Machado Paris, J., 2002: 37).

relaciones laborales dentro de sus organizaciones, lo que resulta significativo para corroborar el cambio en las representaciones sociales que ellos tenían. Este es el cambio de representación social que queríamos demostrar y por ello construimos nuestro marco teórico a partir de unos modelos de intervención que justificaran el método que íbamos a utilizar para intervenir en las organizaciones.

II.- APLICACIÓN EMPÍRICA.

5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Cuando conocimos el método de las representaciones familiares de Bert Hellinger quedamos en un principio impresionados por el mismo, sin llegar a alcanzar o a saber, en aquellos momentos, lo que podría ocurrir para que las intervenciones, que presenciábamos, tuvieran lugar. A partir de estas impresiones fue cuando fuimos imaginando sobre cómo podríamos llegar a investigar lo que la aplicación de dicho método producía. Fue desde este interés desde el que surgió el diseño de la presente investigación aplicada a las organizaciones.

Pensamos que las pruebas empíricas de nuestro trabajo de investigación podrían consistir en la realización de una serie de grupos, con un número de participantes que oscilase entre 12 y 20, en los cuales algunos de los participantes expusiesen como clientes sus problemas, con el objeto de realizar las representaciones organizacionales que después serían presentadas en nuestro trabajo. Mediante nuestro diseño de investigación lo que pretendíamos era analizar las relaciones laborales que existieran en las organizaciones, que fuesen representadas en los grupos, mediante el método de las representaciones organizacionales y los efectos que el citado método producía en los que componían los grupos.

Nos parece que, por analogía y proximidad la descripción de lo que para Dabas, E. es la realización de un taller explica de alguna manera lo que nos proponíamos llevar a la práctica en nuestro trabajo:

“Actualmente gran parte de la capacitación se imparte en forma de taller (...) Se utiliza este dispositivo teniendo en cuenta cuestiones de forma, tales como disposición espacial, técnicas de motivación y actividades participativas (...) El planteamiento es que no se trata sólo de que los integrantes participen sino que sean protagonistas, agentes sociales. Desde esta perspectiva la organización de esta actividad debe contemplar que un grupo de personas lleva a cabo un taller cuando se reúne para definir en conjunto cuál es la problemática compartida, analizar soluciones intentadas, plantearse un proyecto de solución... Sería entonces importante que los objetivos estuviesen planteados no sólo en términos de contenidos a lograr sino también de los procesos que se intentan favorecer. Si

bien existen diversas metodologías para encarar la capacitación, el taller cumple con las mejores condiciones para favorecer un proceso de fortalecimiento de la red. Es importante, entonces, que todo taller tenga como metas:

introducir información que posibilite la toma de decisiones;

identificar y analizar desde diversas perspectivas un aspecto de la realidad considerado como problema;

plantear y evaluar alternativas de solución a la problemática planteada;

establecer un programa de trabajo involucrando a los participantes;

mejorar la integración del grupo y el desarrollo de su organización a partir del trabajo.”⁷⁸ (Dabas, 1998: 47-48).

Nuestro taller se denomina representación organizacional y consiste en la representación de las relaciones existentes entre las diferentes unidades o estructuras de la organización (subsistemas: individuos o grupos). Las dinámicas grupales permiten 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 participantes de los grupos representarán, 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 su problema.

Una descripción más exhaustiva de la dinámica que se desarrolla en una representación organizacional y de sus efectos en los que participan en el grupo lo realiza el siguiente artículo de prensa de Dagmar Deckstein publicado en el diario alemán *Süddeutsche Zeitung* en julio de 1999⁷⁹. Dice así:

⁷⁸ El término de agente social fue desarrollado por Pierre Bourdieu (1988), con él se intentan evitar las dicotomías cartesianas de sujeto-objeto o individuo-sociedad. El concepto de agente transmite la noción de alguien que se agencia, se apropia de la realidad, transformándola a la vez que se transforma.

“Asesoramiento Sistémico de la Gestión en Organizaciones

– Un nuevo método abre perspectivas hasta ahora desconocidas en la percepción de los miembros de una empresa.

‘¡Otra vez una nueva moda de management!’ También Wolfgang Rösler se sintió en un principio escéptico y no quería creer que esto podía funcionar. El gerente de la Oficina de la Seguridad Social de Munich-Este (Alemania) una vez más había participado en uno de los seminarios habituales para el personal directivo: organización de la agenda de trabajo, selección de personal solicitando empleo. Todo aquello que se consideraba indispensable para un directivo competente. Esta vez, sin embargo, el organizador del seminario tenía una oferta bastante exótica: ‘Constelaciones de Estructuras Sistémicas’. Este método permitía detectar y solucionar los trastornos en el orden de un sistema. O, como explicaba la asesora Kristina Erb en el programa de su taller: ‘Las Constelaciones Sistémicas nos brindan la oportunidad de obtener en poco tiempo una gran cantidad de informaciones de un sistema, descubriendo asimismo ideas para cambios adecuados, que al mismo tiempo repercutirán de manera positiva sobre todos los miembros del sistema. Además, los participantes en una Constelación aguzan sensiblemente su percepción de los contextos sistémicos.

Con los ojos cerrados.

Hasta aquí, Wolfgang Rösler no entendía absolutamente nada, igual que cualquier persona que no hubiera oído nunca del trabajo con Constelaciones. La experiencia del taller, sin embargo, le ‘dejó atónito, para decir la verdad’. Wolfgang Rösler abordó la Constelación con la pregunta de por qué la cooperación entre los siete miembros del equipo directivo de la Oficina de la Seguridad Social no funcionaba de la manera deseada. Así, pues, Wolfgang Rösler eligió de entre los doce participantes del taller – todos personas ajenas a su empresa que no conocían a ninguno de los colaboradores de

⁷⁹ Traducido por Sylvia Gómez Pedra, que es la traductora de las demás obras de Hellinger al castellano,

Wolfgang Rösler, ni siquiera de vista– sendos representantes para sí mismo y los siete directores de departamento.

Con los ojos cerrados, las manos puestas en sus hombros, condujo a cada uno de ellos hasta el centro de la sala, dándole una orientación en el espacio de acuerdo con su intuición – algunos, más juntos, otros, de espaldas al grupo. Y a partir de ahí empezó lo fascinante, que una y otra vez asombra sobre todo a la persona que configura una Constelación por primera vez: los representantes de los compañeros de Wolfgang Rösler comenzaron a expresar sensaciones e impresiones corporales como: ‘Éste no es mi jefe’, ‘Me siento excluido’, ‘De alguna manera me da igual todo y no tengo nada que ver con los demás’. La escena de la Constelación reflejaba de manera inequívoca, e inmediatamente comprensible para el jefe, el patrón relacional que unía a los miembros del ‘sistema de siete’.

Así, por ejemplo, Wolfgang Rösler se dió cuenta, a través de la imagen configurada, de que solía tratar con preferencia a un miembro de su equipo directivo. ‘Si yo mismo cambio, en el sentido de no colocar tantas veces a la persona preferida en el centro, acercando más a los demás miembros del equipo, puedo lograr un mayor equilibrio entre todos’ –así lo percibe Wolfgang Rösler hoy.

La comprensión más asombrosa para él fue descubrir que él mismo era responsable del desequilibrio y que ‘no eran los demás’ –como él había pensado– ‘que no funcionaban’. También podríamos decir: ésta es la comprensión de la responsabilidad del cargo directivo.

¿Magia? ¿Esoterismo? ¿Abracadabra mística? ¿De dónde ‘sabían’ los representantes configurados la trama relacional entre personas absolutamente extrañas? ¿Cómo es posible que alguien, a raíz de las afirmaciones de unos representantes configurados, pudiera sacar conclusiones en relación a un sistema, a su historia y a su estado, para después llegar a consecuencias e ideas de solución? Porque, como afirma Kristina Erb, en estas imágenes exteriorizadas de los sistemas –sean familias, departamentos, empresas enteras, incluso procesos

judiciales o guiones de cine, que también pueden ser configurados— se trata de ‘una forma generalizada de lenguaje’.

Vivencias cruciales.

Hasta ahora, la asesora sistémica no sólo ha desencadenado vivencias cruciales, como en el caso del director de la Oficina de la Seguridad Social de Munich, sino que también pudo ayudar a más de un fundador de empresa para encontrar el camino hacia la independencia, configurando en una Constelación los diversos proyectos alternativos. Asimismo, trabajando con herederos de algunas empresas, pudo descubrir la causa fundamental de su escaso éxito tras ocupar la dirección del negocio: su falta de valoración de la persona del fundador, por ejemplo. También este reconocimiento puede ser recuperado en el transcurso de una Constelación. Para este fin, la persona en cuestión se acerca al representante del fundador y le dice, por ejemplo: ‘Hasta ahora no te he valorado lo suficiente, ni he reconocido tus méritos para la empresa. Quisiera rectificarlo ahora’.

Lo más fascinante en todo esto es que tales frases, que más bien recuerdan fórmulas de conjuro ritual, desarrollan su eficacia en la realidad. ‘Algo’ cambia allá fuera, en la vida cotidiana después de una Constelación, aunque aquellos que buscaban una solución o respuesta no se den cuenta tan conscientemente. ‘El que un problema se haya solucionado se reconoce por la desaparición del mismo’ –así resume Kristine Erb una experiencia muy frecuente en el trabajo con constelaciones. Ésta es también la experiencia de Wolfgang Rösler que configuró su primera Constelación hace tan sólo dos meses. Mientras tanto, ya nos ha contado de una reunión de trabajo de su equipo directivo durante la cual sus colaboradores hablaron por primera vez de las relaciones entre ellos. Además, para lo que queda del año ha fijado cuatro encuentros temáticos en los que se configurarán varios temas con la ayuda de Kristina Erb. Esto último, sin embargo, lo considera algo ‘absolutamente normal; de todos modos, esto habría sido un punto en la agenda, incluso sin la configuración previa de aquella constelación’. ¿De veras? No es de extrañar que el método de Configuración de Estructuras se propague a una velocidad tan vertiginosa en una época en que los conceptos de ‘globalización’ o de ‘pensamiento sistémico’ dominan el debate sociopolítico y de estrategias en organizaciones. Karl

Weick, por ejemplo, experto en teorías de organización, opina: ‘El clima que preocupa a una organización ha sido creado por la misma organización. Las cosas de las que nos quejamos, cambian en cuanto nos damos cuenta de que tenemos parte en su desarrollo’. También se podría decir que, gracias a la experiencia con Constelaciones de Organizaciones, los participantes se hacen una idea del posible significado de expresiones como ‘la empresa como organismo vivo’, o ‘a organización se halla en vías de aprendizaje’.

El fundamento del trabajo con Constelaciones Sistémicas fue sentado por el terapeuta familiar Bert Hellinger, quien en un principio únicamente aplicaba este método al sistema de la familia. Fue sólo a mediados de los años 90 que este método conoció un desarrollo ulterior para su aplicación a otros sistemas, sobre todo gracias a Matthias Varga von Kibéd e Insa Sparrer que en 1995 fundaron el Instituto de Formación e Investigación Sistémicas en Munich. Desde entonces, el método de configuración de Constelaciones de Estructuras Sistémicas cuenta con un número de adeptos cada vez mayor. Kristina Erb, por ejemplo, afirma que no hay forma más clara de visualizar inmediatamente si una persona actúa en su lugar (de trabajo) con tranquilidad y lleno de energía, o debilitado. Y aquello que le debilita, también se manifiesta. Así, como directora de su asesoría de empresas ‘Sistemas en Acción’, Kristina Erb frecuentemente ha tenido la experiencia de que algunos mitos como: ‘Aquí, todos somos iguales’, únicamente fomentan la inseguridad y los conflictos relacionales. ‘Toda organización siente la necesidad de dirección, de una dirección justificada por el rendimiento’. Otra experiencia muestra que bajo la influencia de aquellos ejecutivos que suelen abrirse paso a codazos, sin reconocer ni a sus compañeros ni a sus antecesores, todo el sistema puede quedar bloqueado. De nada sirven ni el mejor control ni el esfuerzo por bajar los precios a toda costa, el éxito duradero se malogra mientras los patrones relacionales ‘invisibles’, que únicamente salen a la luz a raíz de una Constelación, siguen actuando de esta manera nefasta.

El Inconsciente Colectivo

El director de la Oficina de la Seguridad Social, Wolfgang Rösler, hasta hoy no sabe explicarse muy bien qué es lo que ‘funcionó’ en aquella Constelación, ni de qué

manera ocurrió. Los expertos en teoría y práctica sistémicas, sin embargo, ya hablan del Inconsciente Colectivo, en el que se hallan memorizadas todas las informaciones, incluso de otros sistemas. O de aquellos campos morfogenéticos con los que el biólogo inglés Rupert Sheldrake explica por ejemplo el siguiente: antes de que la mujer llegue a casa, incluso faltando más de diez minutos para su llegada, su perro ya muestra signos de saber que su dueña está próxima. ‘Cuando por primera vez en mi vida vi una Constelación’ - comentó Sheldrake alguna vez- ‘por fin supe de dónde lo sabía el perro’. ¿Y por qué los humanos no habrán de participar también de este saber que los perros tienen desde hace tanto tiempo?.”⁸⁰

Lo que pretendíamos era por un lado aplicar nosotros el método de las representaciones organizacionales en algunos grupos que convocáramos y reuniéramos para tal fin y además poder participar en otros grupos coordinados por otros profesionales con el fin de poder establecer algún tipos de comparación. Elaboramos un cuestionario para investigar⁸¹ sobre

⁸⁰ Aunque no está entre los objetivos de la presente tesis doctoral, el tema de la memorización de las informaciones relacionales de los sistemas es bastante interesante y lo dejaremos para otros posibles trabajos de investigación. Aún así, queremos adelantar algunas posibles hipótesis que intentarían explicar los campos de conocimiento que conllevan a que en el desarrollo de las representaciones organizacionales los representantes elegidos para los miembros de un sistema, a los que ellos no conocen, manejen unas informaciones que resultan, cuando menos, no sólo útiles sino que son totalmente coherentes para la persona que sí conoce su sistema y también conllevan cambios que afectan de manera positiva a estos miembros representados que no están presentes.

Una hipótesis es la de la afinidad entre las cosas ocultas defendida por Hipócrates, la filosofía hindú y el hermetismo gnóstico según la cual existe una simpatía y correspondencia entre todas las cosas creadas, que conectaría el alma del hombre con el alma del mundo y ello podría explicar por qué la información lograda en una representación organizacional fluye libremente de unas personas a otras.

El eter psíquico sería otra posible hipótesis. Paracelso propugnaba la existencia de una sustancia psíquica a través de la cual todos los individuos podían comunicarse y obtener información.

Fran Anton Mesmer propuso la existencia de un fluido magnético animal que emana de todo ser vivo y que explicaría la influencia mutua entre personas, animales y cosas.

La hipótesis de los archivos akásmicos. Según la teosofía existe una especie de memoria universal con todos los acontecimientos pasados, presentes y futuros.

Algunos físicos sostienen que el pensamiento posee una estructura molecular formada por partículas subatómicas llamadas psicones que, captadas inconscientemente, informan de pensamientos, intenciones o situaciones físicas de otros seres que se hallan en ese momento a corta o larga distancia.

Otra hipótesis sería la de la resonancia mórfica de Rupert Sheldrake.

Y una última sería la del alma grupal familiar, propia de las representaciones familiares, mediante la cual la información fluye entre los miembros que pertenecen a la familia en los distintos tiempos para favorecer el que las partes del organismo familiar permanezcan unidas.

⁸¹ En Alemania se han iniciado desde 1997 una serie de investigaciones sobre la aplicación y efectividad del modelo de las representaciones familiares de Bert Hellinger que han dado lugar a la presentación de algunas tesis (véase Ulsamer, B., 2000: 170-189).

“Gli studi scientifici sulle rappresentazioni familiari sono solo agli inizi. Per questo motivo non è possibile presentare dati e statistiche sull’efficacia di questo metodo.

Ho davanti a me due interessanti tesi da laurea, contenenti le riposte di clienti ai quali era stato chiesto quali effetti le rappresentazioni familiari avessero avuto su di loro. Io stesso nel 1997 ho inviato un questionario a 90 persone che avevano partecipato ad una rappresentazione. Quasi la metà ha risposto, i risultati sono simili a quelli delle tesi.

los cambios de representación social que se producen en los que participaron en los grupos, preguntándoles sobre sus creencias, convicciones y niveles de satisfacción en cada una de las representaciones que se realizaran. Así, pasaríamos previamente un cuestionario (nº 1), a la persona que plantea su problema laboral y quiere realizar su representación organizacional. Después de realizada la representación organizacional le volvimos a pasar el cuestionario (nº 2) de nuevo para comprobar si se han producido cambios en sus opiniones, sobre sus creencias, convicciones y niveles de satisfacción. Un mes después de realizada la representación organizacional se le pasó nuevamente el mismo cuestionario (nº 3) para comprobar si los cambios, en caso de haberse producido, perduran o se modifican: disminuyen o aumentan. Con la medición de dichos cambios pretendíamos poder demostrar de manera objetiva los efectos que produce en los individuos la aplicación de nuestro método de las representaciones organizacionales.

Dorothea Rieger mi ha messo a disposizione i risultati provvisori della sua tesi, da lei scritta a Friburgo insieme a Inge Stückmann. Nella tesi vengono riportate le interviste a 39 partecipanti a seminari sulle rappresentazioni familiari, condotti da quattro terapeuti diversi.

Il suo risultato positivo più convincente è che alla domanda se i partecipanti avrebbero consigliato o meno il seminario ai loro amici, 27 hanno risposto di sì e 2 di no. Vediamo alcuni dei motivi indicati da chi ha risposto affermativamente:

“Per me la cosa più importante è che questo metodo si basa sull’amore e sul rispetto, che ci collega in modo positivo alla nostra famiglia, ridestando anche in noi l’amore e la capacità di farlo fluire”.

“Porta chiarezza nella storia familiare”.

“Anche se non ho potuto fare la mia rappresentazione, ho imparato molto da quelle degli altri o trovato molto interessanti le dinamiche che hanno avuto luogo”.

“Ottimo metodo per avvicinarsi in poco tempo alle cose nascoste”.

Le altre risposte si differenziano molto di più. Nonostante consigliano le rappresentazioni, lo fanno con diverse motivazioni.. Delle 39 persone, 31 si sono dette soddisfatte del seminario, 6 soddisfatte solo in parte, 1 insoddisfatta.

Nella tesi di laurea di Guido Junge, di Amburgo, sono stati intervistati soltanto sette clienti, in modo aperto e semistrutturato, a proposito del loro vissuto nella rappresentazione familiare a cui avevano preso parte da sei mesi a tre anni prima.

Generalmente, ciò che è mancato nella propria rappresentazione viene recuperato in quelle degli altri partecipanti.

I partecipanti erano arrivati al seminario con un mucchio di domande (alcuni ne avevano addirittura due o tre). Le domande andavano da temi molto generali fino a difficoltà concrete di rapporto. Eccone alcuni esempi:

“Paura di non essere considerato”.

“Trovare la verità sulla mia famiglia”.

“Stabilire un rapporto d’intimità”.

“Trovare più calma e più fiducia”.

“Capire perché voglio continuamente scappare dai miei rapporti”.

Tres mesi dopo seguì un’ulteriore intervista sui cambiamenti intervenuti dopo il seminario. Sette persone dichiararono di essere pienamente soddisfatte, trentasei di aver notato un notevole miglioramento, ognuna in grado diverso, quindici di non aver notato alcun cambiamento ed una di aver notato un peggioramento. Nella tesi di laurea di Guido Junge, di Amburgo, sono stati intervistati soltanto sette clienti, in modo aperto e semistrutturato, a proposito del loro vissuto nella rappresentazione familiare a cui avevano preso parte da sei mesi a tre anni prima.

L’immagine risolutiva trovata nella rappresentazione familiare è stata accettata e ritenuta esatta da tutti. Per tutti i clienti si sono modificati l’immagine interiore della famiglia e la propria posizione all’interno

Pues, creíamos necesario contar con las opiniones de los participantes en las diferentes dinámicas y no sólo con lo que el autor de la tesis describiera de las diferentes dinámicas realizadas. También, se le pasaría otro cuestionario (nº 4) a los demás miembros de los diferentes grupos que observaran las representaciones organizacionales realizadas para poder comparar los resultados y contrastar si la dinámicas llevadas a cabo producían en los demás miembros del grupo efectos parecidos a los que producían en los individuos que realizaban su representación organizacional.

del sistema familiare. Anche i loro atteggiamenti nei confronti dei componenti della famiglia sono mutati. La rappresentazione è stata vissuta prevalentemente come liberatoria...". (Ulsamer, B., 2000: 186-188).

5.1. ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO Y DE SU TERMINOLOGÍA .

Para la elaboración del cuestionario que queríamos pasar a los que participaran en los grupos pensamos que la terminología más exhaustiva que existía sobre organizaciones era la 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, por lo que sus términos han sido ampliamente consensuados y probados en cuanto a los conceptos a que se refiere. Estos términos sobre organizaciones, así como los demás que eran de nuestro interés, nos resultaron muy útiles porque nos ayudaron para nuestros propósitos de investigación, pues no sólo estaban claramente definidos sino que son de una gran sencillez y de una fácil comprensión para los encuestados.

Las definiciones de los términos que utilizamos son las siguientes:

Organización.- Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones. Ejemplo: Compañía, corporación, firma, empresa, institución, institución de beneficencia, empresa unipersonal, asociación, o parte o una combinación de las anteriores. Una organización puede ser pública o privada.

Cliente.- Organización o persona que recibe un producto. Ejemplo: Consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador. El cliente puede ser interno o externo a la organización.

Proveedor.- Organización o persona que proporciona un producto. Ejemplo: Productor, distribuidor, minorista o vendedor de un producto o prestador de un servicio o información. Un proveedor puede ser interno o externo a la organización.

Parte interesada.- Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización. Ejemplo: Clientes, propietarios, personal de una organización, proveedores, banqueros, sindicatos, socios o la sociedad. Un grupo puede ser una organización, parte de ella o más de una organización.

Ambiente de trabajo.- Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales (tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica).

Estructura de la organización.- Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal. El alcance de la estructura de la organización puede incluir interfaces pertinentes con organizaciones externas.

Infraestructura.- (Organización). Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

Producto.- Resultado de un proceso.

Existen cuatro categorías genéricas de productos:

- servicios (por ejemplo: transporte).
- software (por ejemplo: programas de computador, diccionario).
- hardware (por ejemplo: parte mecánica de un motor).
- materiales procesados (por ejemplo: lubricante).

Proceso.- Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos.

Procedimiento.- Forma especializada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Cuando el procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”. El documento que contiene el procedimiento puede denominarse “documento de procedimiento”.

Diseño y desarrollo.- Conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.

Proyecto.- Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objeto conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones del tiempo, costo y recursos. Un proyecto individual puede formar parte de una estructura de un proyecto mayor. El resultado de un proyecto puede ser una o varias unidades de producto.

Servicio.- Es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en el interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente. (por ejemplo: reparación de un automóvil).
- una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo: la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos).
- la entrega de un producto intangible (por ejemplo: la entrega de información en el contexto de la transmisión del conocimiento).
- la creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo: en hoteles y restaurantes).

“Comunicación ascendente.- Tiene su origen en las personas que trabajan en el equipo, y la comunicación se dirige a los directivos. Es fundamental porque permite conocer las ideas, problemas, iniciativas o propuestas de los empleados. En la medida en que sus sugerencias sean tenidas en cuenta, se sentirán más motivados e ilusionados con su trabajo.” (Ares Parra, A., Fernández García, T., 2002: 150).

“Comunicación descendente.- Es la comunicación más usada en la mayoría de las organizaciones. Se produce desde una jerarquía superior hacia los subordinados. Se utiliza para coordinar el trabajo (objetivos, programación, directrices, evaluación o motivación). Tendrá como función principal el ejercicio del poder y la regulación de las conductas laborales de los empleados.” (Id.).

“Comunicación horizontal.- Es el intercambio de mensajes entre los miembros de la organización. Es más directa porque se desarrolla entre personas que están al mismo nivel jerárquico, e incluso se llegan a fomentar rivalidades entre departamentos para conseguir mejores resultados” (Id.).

Figura A: Conceptos relativos a la organización.

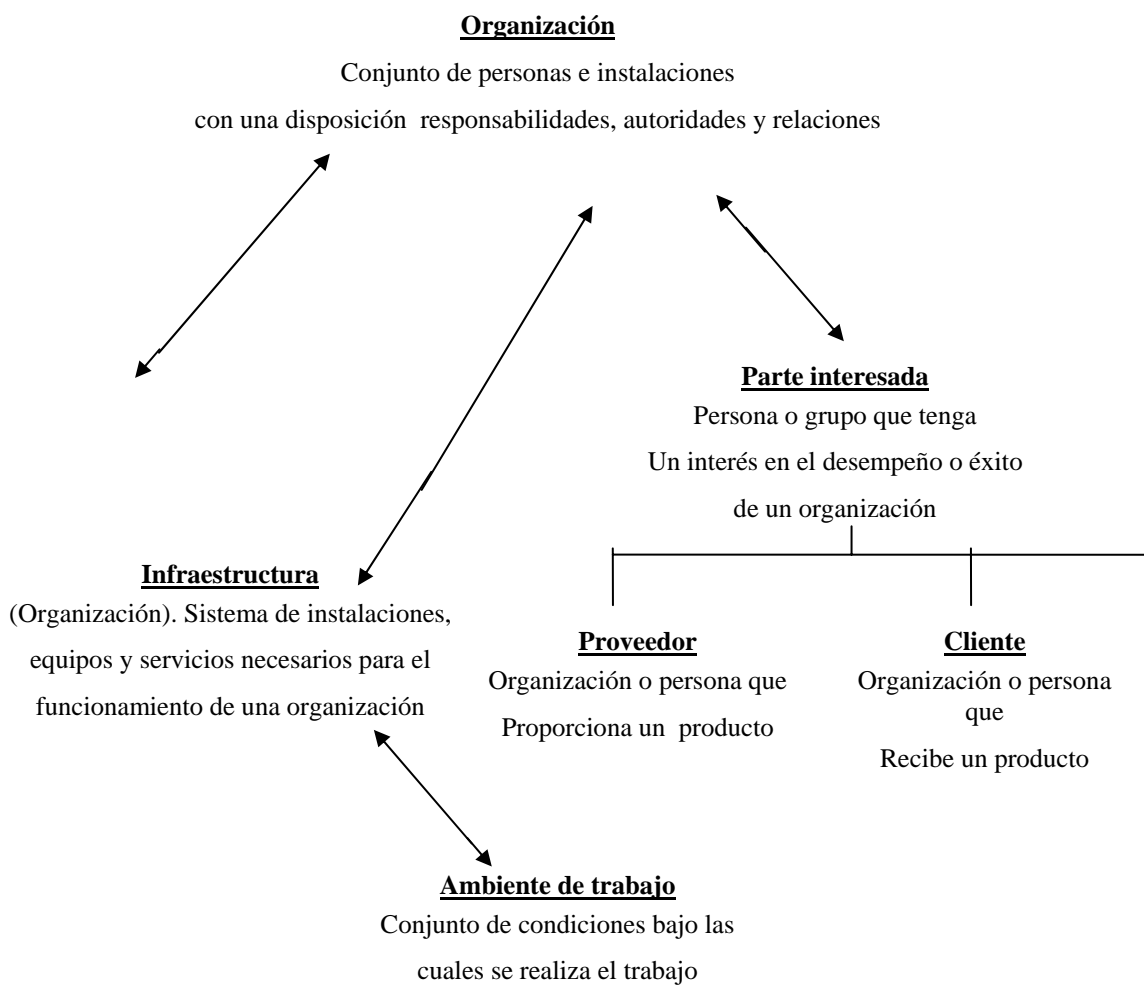
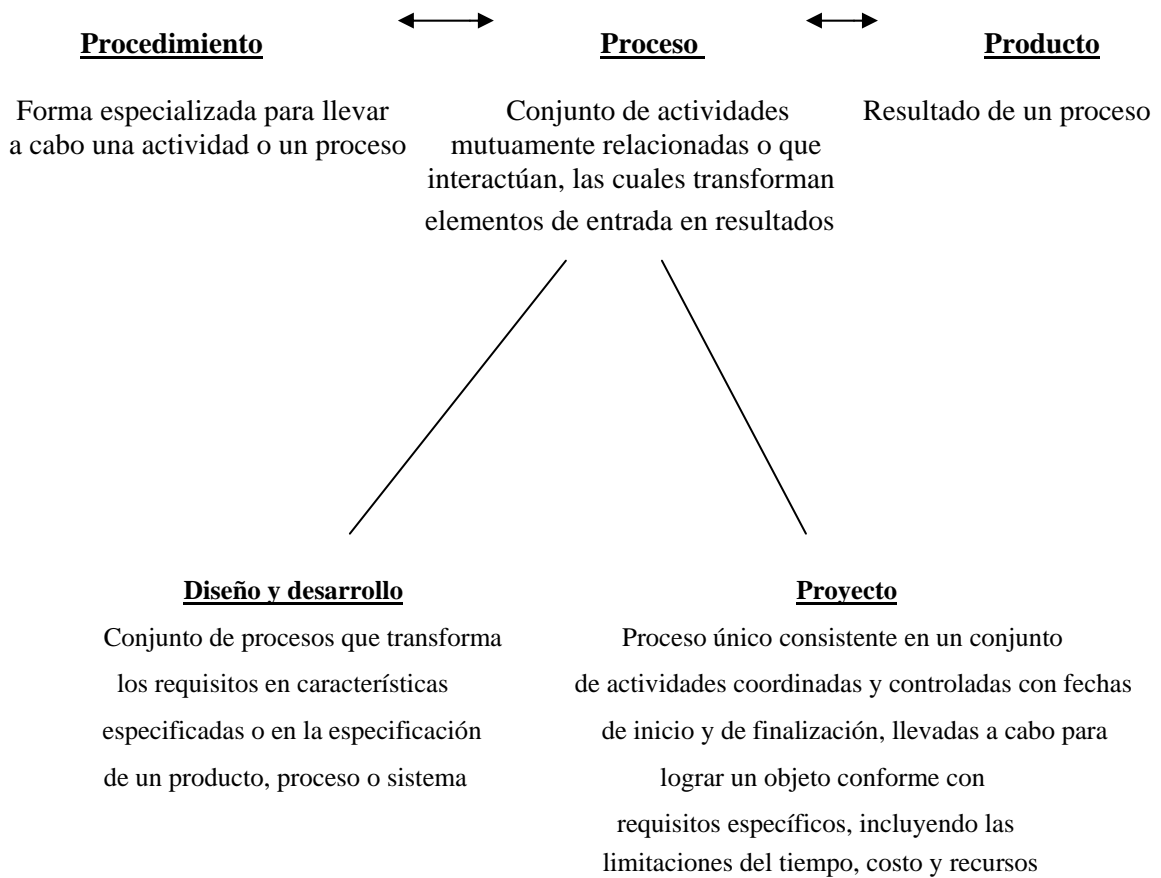


Figura B: Conceptos relativos a los procesos y productos



Durante el diseño del cuestionario fuimos consultando con diferentes expertos para que el cuestionario elaborado resultara un instrumento válido⁸² para nuestro trabajo de investigación, pues lo que pretendíamos en principio contrastar era lo que decían los intervinientes en los grupos y si se producían cambios en sus opiniones como consecuencia de la aplicación del método de las representaciones organizacionales.

⁸² Aquí cabe referirnos a la validez interna de nuestra investigación. No cabría 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). En cuanto a la elaboración del cuestionario fuimos cuidadosos al compartirlo y al realizar su elaboración solicitando aportaciones a un gran número de expertos para cuidar su validez interna. Sobre validez externa sólo decir que los resultados obtenidos refuerzan lo obtenido por otras investigaciones realizadas para la elaboración de algunas tesis en Alemania (véase nota anterior).

5.2. PROCEDIMIENTOS PARA LA CONFIGURACIÓN EN EL GRUPO DE LAS REPRESENTACIONES ORGANIZACIONALES.

En este apartado queremos explicitar 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 en el grupo. Lo que ocurre en una representación organizacional está dirigido por unos pasos que se siguen de acuerdo con las normas establecidas por el modelo y no existe nada mágico, todo obedece a unos procedimientos y unas metodologías sobre las que el coordinador de grupo necesita adquirir una formación previa, seria y reconocida. Esta formación se recibe de profesionales que están reconocidos como expertos y formadores en el modelo.

En primer lugar realizaremos unas reflexiones que son importantes para comprender la aplicación del método de las representaciones organizacionales y después explicaremos las normas que sigue el coordinador de grupo para facilitar las dinámicas grupales.

5.2.1. Reflexiones importantes previas al desarrollo empírico de las representaciones organizacionales.

a) Algunas consideraciones históricas.

El trabajo con representaciones familiares, creado por Bert Hellinger, tuvo sus inicios los años 90 en Alemania y se va expandiendo desde entonces no sólo en los países de habla alemana sino en los de habla inglesa, castellana, rusa, japonesa, china y en otras lenguas donde ya han sido traducidas las obras y los videos de las intervenciones más importantes. Este método de trabajo está siendo asumido por profesionales de los

ámbitos más diversos que van desde la educación hasta el teatro, pasando por todas las ciencias sociales y humanas.

Uno de los pioneros de la aplicación del método de las representaciones organizacionales es Gunthard Weber (2.001) que realizó el primer taller sobre el tema en Austria en 1995. Dicho trabajo resulta ser un método eficaz para conseguir en un mínimo de tiempo una abundante información sobre la dinámica y la estructura de un sistema de trabajo o de una organización. Además proporciona al sujeto que plantea el problema unas imágenes de solución que le dan el impulso y la fuerza necesaria para resolver el mencionado problema.

Las representaciones organizacionales pueden ser útiles para buscar soluciones a problemas personales en el ámbito laboral y además pueden ser adecuadas para la supervisión de los asesores de las organizaciones, en cuanto aclara el lugar que estos ocupan y si dicho lugar les debilita o les fortalece.

En nuestro país ya existen profesionales que están aplicando el método de trabajo de las representaciones organizacionales. Sin duda es un campo todavía en expansión pero con seguridad logrará un nivel de desarrollo similar al de otros países donde se está consiguiendo una sólida implantación.

b) Las organizaciones se resisten a desaparecer.

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.

c) Consideraciones sobre las instituciones psicosociales.

Muchas veces, las instituciones de carácter psicosocial se encuentran debilitadas al depender de las subvenciones económicas para realizar sus propios proyectos. Por eso, hay que buscar un lugar en la representación organizacional para representar estas subvenciones porque condicionan todas las demás funciones de la institución. Si no damos la importancia que tiene al sustento de la organización, las subvenciones que son las que hacen que la organización siga adelante, entonces ocurre algo similar a lo que pasa con otras exclusiones o injusticias dentro de la organización.

Posiciones del tipo “todos somos iguales” o ponerse del lado de la “víctima” frente al “perpetrador”, inmiscuyéndose frecuentemente personas menos competentes en asuntos profesionales dificulta, de manera importante, la orientación de las tareas (Hellinger, B., 2001: 109-110, 322-323). A veces, los cargos directivos se inmiscuyen en asuntos profesionales que no son propios de su cometido, con lo que sus tareas directivas no resultan claras ni de apoyo para sus colaboradores. Por eso las organizaciones psicosociales suelen presentar con frecuencia estructuras y competencias directivas poco claras.

En definitiva, los problemas o las disfunciones siempre surgen por el desorden en las posiciones que a cada uno le corresponde en la organización y en ese sentido cuando alguien se ocupa de una posición que no es la suya, consecuentemente deja su lugar, la

posición que sí le corresponde vacía, para que pueda ocuparlo otro. Así se crea toda una cadena de posiciones que no corresponden a ninguno de los que las ocupan. La organización no cumple o deja de cumplir con la mayoría de sus objetivos porque sus miembros han abandonado su lugar queriendo cubrir las obligaciones de otros, que no son las que les corresponden. Se produce, de esta manera, toda una sucesión de aparentes buenas intenciones que enmascaran las obligaciones y las responsabilidades de cada uno en su organización. Este es uno de los problemas principales que aparecen en la mayoría de las organizaciones.

d) Consideraciones sobre las tareas directivas.

Los directivos deben asumir y aceptar un cierto nivel de soledad, sin embargo se ha observado, con cierta frecuencia, en las representaciones organizacionales que los cargos directivos se encuentran demasiado cerca de sus subalternos. Tendrían que estar apartados para poder tener un punto de vista más global que el de los subalternos. Los directivos deben buscar el apoyo, la fuerza, en sus iguales o en sus superiores nunca en sus subordinados (Hellinger, B. 2001: 46-47).

El tema de la poca o ninguna distancia entre las posiciones que ocupan en la organización los encargados de las tareas directivas y los subordinados es algo recurrente en las representaciones organizacionales pues la excesiva cercanía da lugar, en muchas ocasiones, a que los subordinados se sitúen, incluso, por delante de los que ejercen la dirección y eso crea problemas para todos y perjudica a la organización.

Los que ocupan los puestos directivos tienen que servir a los demás empleados, pero para ello han de situarse en el lugar que les corresponde. Esto supone, muchas veces, tener que asumir una cierta soledad como uno de los precios a pagar por el servicio a prestar por el puesto ocupado. Cuando el que ocupa un cargo directivo lo pone a su servicio y se olvida de los demás entonces su puesto deja de tener sentido para la

organización y tiene que dejarlo, pues cuanto más permanezca en el mismo más disfuncional se vuelve su situación dentro de la organización.

e) Consideraciones sobre el asesoramiento en las organizaciones.

Los asesores resultan más efectivos cuando ocupan el último lugar en la organización. Por eso, cuando se quiere asesorar y aconsejar desde una posición que no corresponde, lo que sucede es que se desplaza de su lugar al asesorado, que para salvar su dignidad tendrá que rechazar dichos consejos y no asumir la arrogancia de quien quiere saltarse el orden establecido por la propia historia de la organización. También es cierto que, cuando un asesor experto se posiciona al lado de la dirección encuentra ahí una posición adecuada, pues el asesoramiento sólo es posible cuando consigue el apoyo de todas las personas, o de la mayoría de ellas, que son decisivas para el cometido de la empresa. Si un asesor no consigue dicho apoyo mayoritario se siente debilitado en su trabajo

f) Consideraciones sobre las empresas familiares.

Cuando la empresa es familiar debe tenerse en cuenta que las relaciones familiares influyen en las relaciones laborales de la organización. Es conveniente no mezclar unas con otras. Si las relaciones importantes son las familiares debe quedar claro que la representación a realizar debería, quizás, ser sobre la familia por tener dichas relaciones más peso que las laborales y por encontrarse estas últimas debilitadas para su desarrollo en función de su dependencia respecto a las interrelaciones familiares.

5.2.2. Normas a las que debe ajustarse el coordinador de grupo en el desarrollo de las representaciones organizacionales.

Lo primero que nos interesa es la forma de reunir los grupos, esto nos dará una idea previa de cómo se debe posicionar el coordinador de grupo para desarrollar su labor. El grupo es convocado con el fin de representar en él las dinámicas grupales de aquellos participantes que quieran trabajar su problema o problemas laborales en el marco de las representaciones organizacionales. Para la presentación de los casos de nuestra investigación, en la convocatoria de los grupos se les informó además de que participaban en la presente investigación. Así, se solicitó el permiso de los participantes para poder utilizar el material que fuera necesario para la realización del trabajo de investigación. A este tipo de grupos los denominamos ámbito de investigación porque se convocaron con ese fin.

Los otros dos tipos de ámbitos de donde sacamos los demás casos son: el ámbito terapéutico y el ámbito educativo, se les ha denominado de diferente forma que al ámbito propio de la investigación porque su convocatoria obedecía a otros fines diferentes. Uno se realizó en una institución dedicada a la terapia y por ello la convocatoria del grupo tenía ese fin y el otro se llevó a cabo en una institución dedicada a la formación de postgrado y por ello su convocatoria obedecía a tal fin. Los grupos fueron coordinados por profesionales diferentes y nosotros nos limitamos a pasar en ellos los cuestionarios y recoger la información necesaria para poder incorporar en nuestro trabajo las representaciones organizacionales que se realizaron.

En cuanto a las normas a seguir por el coordinador de grupo adelantaremos las que nos parecen más relevantes, para facilitar que el lector pueda tener una mayor comprensión de las presentaciones de los casos, que realizaremos en el siguiente apartado. El coordinador de grupo debe:

1.- Mantener una actitud atenta, sin intenciones y orientada hacia los recursos.

El coordinador de grupo tiene que bloquear los sentimientos de tipo secundario que los clientes quieren expresar porque ellos sólo nos llevan a un bucle paralizador (como ya se ha explicado en el apartado 3.5.4). Su trabajo se apoyará en una actitud de aceptación incondicional que se oriente a los recursos y a la consideración de todos los miembros de la organización como igualmente válidos. Cuando el papel del coordinador de una representación organizacional está libre de intenciones y es discreto se hace más probable que las realidades se presenten más claras y los representantes se sientan más libres para probar distintas posibilidades de solución (Hellinger, B. 2001: 14-17).

Las preguntas que hace el coordinador de grupo tienen que estar dirigidas a las soluciones para evitar y cortar todo intento de que el cliente cuente un discurso de todo lo negativo que le ocurre (sentimientos de tipo secundario que debilitan tanto al cliente como al coordinador de grupo). De ahí que las preguntas sean casi siempre muy parecidas: ¿si encontráramos una solución para qué la utilizarías?, ¿qué sería una buena solución para ti?, ¿qué quieres conseguir? o defíneme tu problema con tres palabras.

Las soluciones siempre pasan por incluir a los excluidos y por ello la actitud del coordinador de grupo tiene que ser activa en cuanto a considerar a todos los miembros de la organización como iguales en su derecho a pertenecer a la misma. Los miembros de una organización ya sean presentes o pasados, da igual, no pueden ser excluidos porque dicha exclusión afecta al presente de la organización. En cuanto que algún miembro es excluido se comete con él una injusticia y se le otorga un poder en la organización que aunque no se ve a simple vista ejerce una influencia tal sobre la vida cotidiana de la organización que condiciona todo lo que se realiza en ella.

El coordinador de grupo ha de favorecer un clima de libertad en el grupo, mostrando una actitud de estar libre de intenciones, para que los representantes se sientan libres a la

hora de buscar soluciones, pues los representantes tienen más fácil no negar el problema que los propios clientes tienen y por tanto pueden también aportar soluciones con mayor facilidad.

2.- Tener en cuenta no sólo el problema presentado por el cliente sino el contexto laboral más amplio.

Una pregunta clave que debe hacerse el coordinador de grupo es si ¿el problema que plantea el cliente puede abordarse mediante una representación organizacional? Si la respuesta es afirmativa debe preguntarse seguidamente ¿qué tipo de representación habrá que elegir? ¿La persona está centrada, emocionalmente implicada y dispuesta a trabajar por encontrar una solución o por el contrario lo que busca es que el coordinador de grupo le solucione sus problemas? ¿Busca que los demás cambien o es una mera curiosidad? ¿Es la urgencia de la persona lo bastante grande como para realizar la representación del problema? Todas estas preguntas son pertinentes pues hacer la representación de un problema sin dejar el tiempo necesario para que el cliente sienta la necesidad por él mismo debilita al cliente y puede en algún momento bloquear el proceso.

Toda representación organizacional desde el punto de vista fenomenológico ha de efectuarse con el fin de ayudar, de que le sirva al cliente como un servicio que se le presta. Por eso, ha de evitarse cualquier intento de manipulación que el cliente pretenda realizar como resistencia a enfrentarse con sus propios problemas. Todo cliente lucha entre hacer frente a sus problemas y negarlos, no querer verlos para no afrontarlos. Así, el coordinador de grupo debe sopesar si el momento en que se encuentra el cliente es el adecuado o no es el adecuado para poder ayudarle a que resuelva su problema. Si en su lucha interna por hacer frente a sus problemas o no hacer frente a sus problemas gana esta última fuerza y niega los propios problemas habrá que dejar la representación organizacional para otro momento en el cual en esa misma lucha interna puedan más las fuerzas que llevan al sujeto a hacer frente a sus problemas. Entonces será el momento adecuado para abordar la representación organizacional .

Es muy importante conocer el contexto en donde se desarrolla el trabajo del cliente para conocer el territorio en el que nos movemos, las interacciones sistémicas importantes, el papel a jugar por el coordinador de grupo y las posibles trampas en las que no caer. Es conveniente saber el lugar donde trabaja el cliente, desde cuando trabaja, posición que ocupa, con quién trabaja, etc.

El coordinador de grupo deberá ampliar el foco de observación al sistema organizacional del cliente para que mediante dicha ampliación pueda tenerse en cuenta o considerarse a los demás miembros que forman parte de la organización que participan en el problema presentado. En esto consiste, en la mayoría de los casos, la solución de los problemas, por eso nuestro método de intervención social es un método fenomenológico.

3.- Elegir el sistema que resulte más adecuado.

Según el tema que debamos tratar se implicará más a un sector del sistema que a otros. Pues todo sistema tiene que ver con las distinciones que en torno a él realiza un observador. Por tanto el coordinador de grupo debe incluirse en el propio sistema como alguien significativo del mismo ya que es él quien realiza las distinciones al elegir qué sectores se representan y cuales quedan fuera. Si el coordinador de grupo se considerara fuera del sistema, por la propia lógica del modelo al quedar fuera no puede intervenir para favorecer o facilitar las soluciones. Así se determina que el rol de coordinador de grupo no puede ser parecido ni confundirse con el rol de un observador participante.

Configurar un sistema demasiado amplio puede resultar complejo para lograr imágenes que lleven a unas soluciones que sean pertinentes. Así el coordinador de grupo tiene que ver cual es el sistema disfuncional que ha llevado al problema y quienes podrían ayudar en el logro de las posibles soluciones. Es mejor comenzar por el menor número posible de representantes (Hellinger, B. 2001: 439-440, 497-499) y luego ir

incluyendo algunos más, que no al revés, para reducir la complejidad. Aunque se puede también pedir a algún participante, si ya no es necesario, que se retire y se siente.

El número de personas participantes en la representación puede reducirse haciendo que los representantes lo sean de conjuntos de personas, como clientes, trabajadores, profesiones, etc. Lo ideal es que una representación no supere un número de entre cinco y siete personas aunque para la imagen que lleva a la solución se pueden añadir más personas. Si se configuran demasiadas personas el proceso se alarga y los participantes pueden cansarse, por eso la duración de una representación no debe pasar de los 40 - 45 minutos. Debemos tener en cuenta que toda representación que realicemos queda de algún modo incompleta, dado que representa un primer paso hacia una futura solución, pese a lo cual tiene su fuerza.

Durante la configuración de la representación organizacional y mientras los representantes están posicionados es necesario que el coordinador de grupo llegue a conseguir una actitud centrada en el fenómeno que se muestra. El coordinador de grupo tiene una influencia especial sobre el proceso (Hellinger, B. 2001: 493-494) aunque dependa totalmente de la información que le provean los representantes, por eso toda representación es una obra conjunta. Así, los que realicen su representación organizacional deben preguntar a los que eligen como representantes si quieren participar como tales en ella, deben posicionar a estos según su imagen interior para que los representantes puedan sintonizar con las sensaciones que les proporciona su posición sistémica y puedan así comunicarlas de la forma más breve que sea posible (Hellinger, B. 2001: 92-93). La labor de los representantes es someterse a las posiciones del sistema que representan y eso es suficiente para que puedan proporcionar una serie de informaciones relacionales sobre el sistema que son las que facilitan la adopción de soluciones relacionales y sistémicas.

4.- Pasos hacia una imagen de solución.

Lo que guía a una representación organizacional es el asunto presentado. El proceso evolucionará desde una imagen que refleja el problema hacia una imagen de solución, pero recorriendo una serie de pasos intermedios necesarios para llegar a dicha imagen final (Hellinger, B. 2001: 429-430). Estos pasos intermedios son el camino que se recorre desde unas imágenes a otras, por lo que mediante ellos se produce un cambio progresivo de imágenes que posibilitan las que el cliente se queda como últimas imágenes de la representación organizacional.

El coordinador de grupo tiene que plantearse: quienes fueron excluidos de la organización injustamente para poder ser integrados, cuáles son las hipotecas del pasado sobre las que se asienta el sistema, si los sentimientos expresados por los representantes son primarios o secundarios, si el problema planteado puede encontrar la solución en el nivel del sistema o ha de pasarse a un nivel más elevado, donde encontrar la fuerza para el cliente (Hellinger, B. 2001: 329-331) y si las dificultades del sistema representado se basan en problemas de relación o de estructura.

En las representaciones organizacionales se ha podido constatar que aquellos que tienen prioridad deben posicionarse hacia la derecha. El director o el equipo directivo se coloca a la derecha de los demás colaboradores o enfrente de ellos, después siguen los colaboradores del mismo rango colocados según su antigüedad en la organización. Los subgrupos o departamentos se posicionan por separado, los más influyentes a la derecha y cuando alguno de estos no recibe el apoyo suficiente por parte de sus superiores entonces se posiciona al superior detrás del inferior para que éste se sienta apoyado y seguro. No obstante, ninguna de estas indicaciones debe tomarse como una receta rígida a aplicar ya que son los representantes de cada representación organizacional quienes expresan si se encuentran bien o no en cada uno de los lugares que ocupan y hay que hacer caso a dichas expresiones que son las que guían el proceso concreto que se desarrolla en cada una de las representaciones organizacionales.

La imagen de solución se produce cuando los representantes expresan unos sentimientos de tipo primario, que es cuando se encuentran bien y con fuerzas en la posición que ocupan. Es entonces cuando, muchas veces, el coordinador de grupo hace entrar al cliente para que ocupe la posición que le corresponde a esa imagen de solución. Esto se hace para que compruebe por sí mismo la fuerza que tiene en dicha posición frente a la debilidad que tenía en la posición que ocupaba al principio de la representación organizacional. Todo esto resulta fundamental en la aplicación del método de las representaciones organizacionales.

5.- Rituales de reconocimiento de los miembros de las organizaciones.

En efecto, por otra parte, reconocer a los demás supone el reconocimiento de uno mismo, por ello son tan importantes los rituales llevados a cabo en las representaciones organizacionales en los que el cliente, sobre todo, reconoce a los demás miembros y a partir de dicho reconocimiento se produce un cambio significativo en las posiciones ocupadas por cada uno de los participantes en la representación organizacional. Es como si se diluyeran las tensiones existentes y apareciera una nueva situación más relajada que hará posible las soluciones.

Las formas de llevar a cabo los rituales, aunque puedan resultar llamativas, para el lector al igual que para los que presencian por primera vez una representación organizacional, no deben distraer su atención pues lo importante son los objetivos que pretenden conseguir, dentro de la propia dinámica de la representación organizacional, entre los representantes y el cliente. Por tanto, como podrá observarse en la presentación de casos los rituales de reconocimiento casi siempre cumplen con la función para la cual se realizan y además cuanto más llamativos son, como por ejemplo ponerse de rodillas o hacer una inclinación profunda, más pronto logran lo que se pretende que es “cambiar el calidoscopio” de la relación existente entre el cliente y los otros miembros de la organización.

6.- Las soluciones que se pretenden con las representaciones organizacionales.

Aunque el lector ya habrá deducido que las soluciones buscadas conllevan la provisión de unas imágenes de solución que se facilitan a los clientes, las cuales les fortalecen para seguir adelante en su camino, no queremos dejar de pasar la oportunidad de aclarar que las representaciones organizacionales no pueden, por decirlo así, resolver la vida de nadie, en el caso de que ésta tuviera solución si fuera un problema, lo que hacen es proporcionar impulsos para que, como hemos afirmado, el individuo resuelva el problema que plantea en un momento muy concreto. En otros momentos diferentes planteará, tendrá o sentirá otros problemas que necesitará resolver o quizás tras un tiempo necesite abordar el mismo problema que vuelve a reaparecer. No obstante, parece que las representaciones organizacionales ayudan en ese sentido a resolver los problemas que los individuos plantean y eso es lo que pretendemos demostrar con nuestra investigación.

5.3. PRESENTACIÓN DE CASOS.

Los casos que hemos estudiado, y que presentamos a continuación, provienen de tres ámbitos distintos: investigador, terapéutico y educativo, lo que nos ha permitido poder comparar los datos extraídos de cada uno de ellos.

Dentro de cada ámbito, analizamos más detenidamente sólo dos casos para describir de una forma minuciosa lo que va ocurriendo en cada uno de los movimientos que se produce y el por qué de dichos movimientos.

5.3.1. Ámbito investigador.

5.3.1.a. Caso nº 1. Militar del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.

El grupo estuvo compuesto por 15 personas sentadas en círculo, que escuchan el diálogo desarrollado por el profesional (en este caso el doctorando) y el **cliente**, que es quien expone su problema de cara a buscar una solución.

El diálogo fue el siguiente:

Profesional: “¿De qué se trata?”

Cliente: “Trabajo en un centro militar de abastecimiento y tenía un problema hace tiempo. Soy el jefe de calidad. Entré en el Ejército en el Cuerpo de Ingenieros Superiores y yo pensaba que faltan mandos especializados y siento que la gente técnica pesa poco y mucho la gente operativa. Creo que debería ser al revés, debería pesar más la gente técnica que la operativa, pero esto ya lo he asumido. Pienso que los técnicos están de invitados y el centro se merece tener una mayor eficacia”.

Profesional: “¿Cuál sería una buena solución para ti?”

Cliente: “Aceptar lo que hay”.

Profesional: “Y si consigues esa solución, ¿qué vas a hacer con ella, para qué te va a servir?”

Cliente: “Para que cuando me vaya de ahí lo haga sin rencor. Que ellos continúen y que yo les haya servido”.

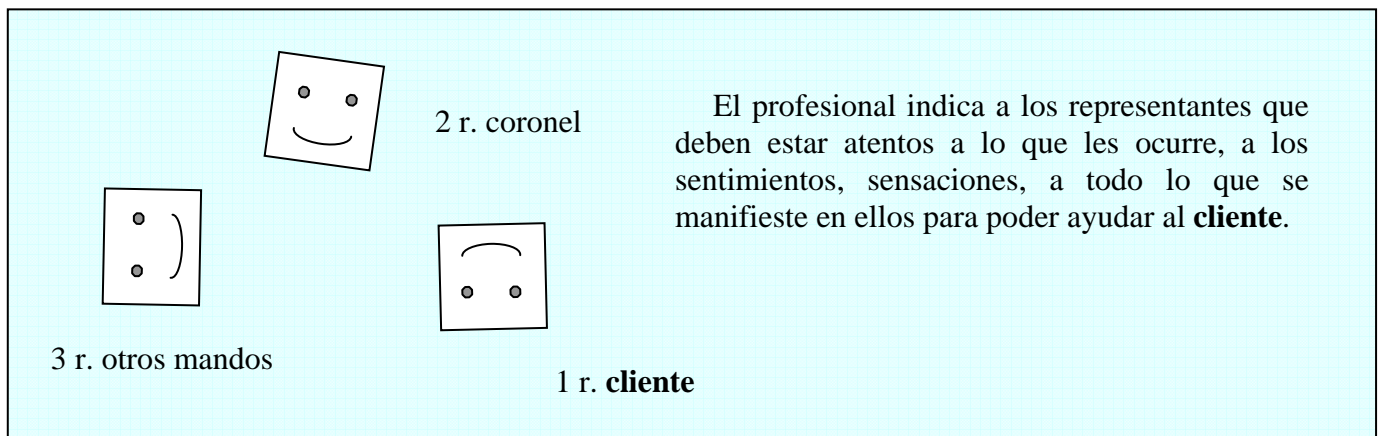
Profesional: “Cuéntanos algo más de cómo es tu situación en el centro”.

Cliente: “Yo me encargo del control de la calidad y el jefe del centro, coronel, es un “guerrero” y luego hay unos jefes de unidad que también son “guerreros”, un intendente, etc. Los proveedores sirven al centro productos nuevos y los clientes son otras unidades del ejercito que son los destinatarios del material que se les envía nuevo o reparado”.

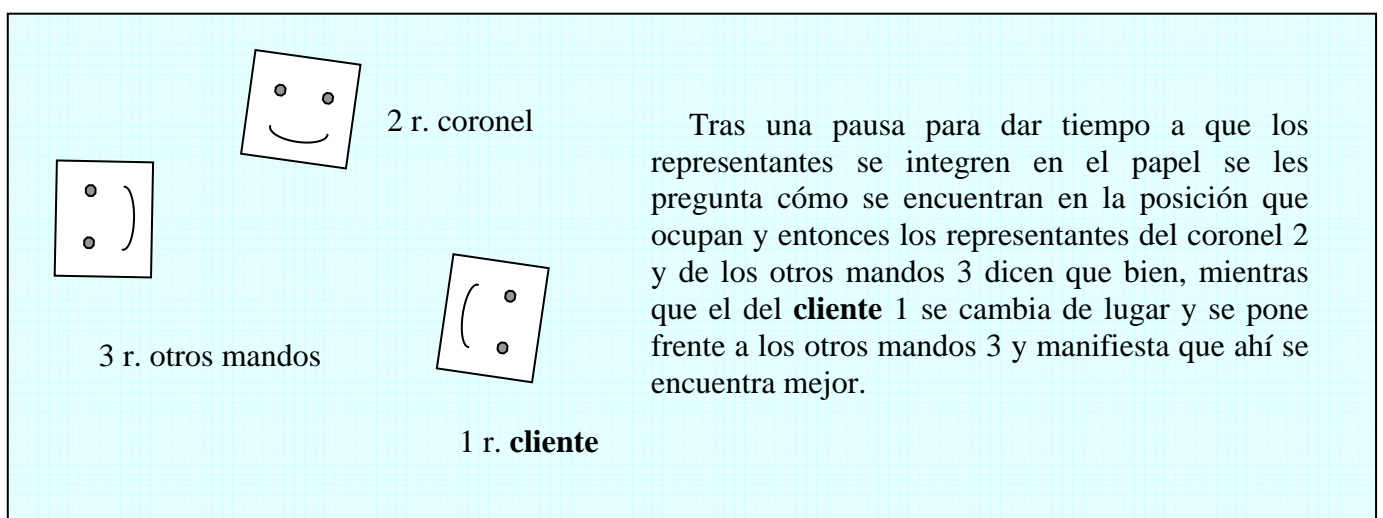
“El problema principal es que yo creo en el sistema de calidad pero las otras personas no creen en el sistema”.

El profesional le indica que elija, de entre los participantes en el grupo, a un representante para él 1, otro para el coronel 2 y un tercero para los otros mandos “guerreros” 3. Le pide que los posicione en el espacio de una manera intuitiva sin reflexionar sobre ello. Los representantes se limitan a situarse donde los coloque el **cliente** sin intervenir en el proceso.

La ubicación en el espacio queda fijada de la siguiente manera:



Nuestra interpretación es que la primera posición en la que sitúa a los representantes el **cliente** puede tener que ver más con los deseos que él mismo tiene de encontrarse en dicha situación que con la propia realidad. El representante del **cliente** mira al representante del coronel, que es el jefe de la unidad, y está en ángulo recto con el representante de los otros mandos, por lo que no les ve. Esta posición podría ser adecuada, si tenemos en cuenta que el orden de las posiciones son correctas, a nuestro juicio, por estar primero a la derecha el coronel a continuación los otros mandos y después el **cliente**, en el mismo sentido de las agujas del reloj. Esta posición guarda el orden jerárquico entre los miembros de la organización.



En esta segunda escena el representante del **cliente** realiza un primer movimiento situándose frente al representante de los otros mandos dejando al representante del coronel entre ambos, aunque más próximo a los otros mandos. Refleja el problema tal y como es en la vida real, si nos atenemos al relato del **cliente**.

Se produce un diálogo entre profesional y **cliente** en los siguientes términos:

Profesional: “¿Reconoces lo que estás viendo en los representantes?”

Cliente: “Sí. Reconocer eso que ha pasado. Yo diría que el coronel está nervioso”.

Profesional: “¿Qué si..., reconoces eso?”

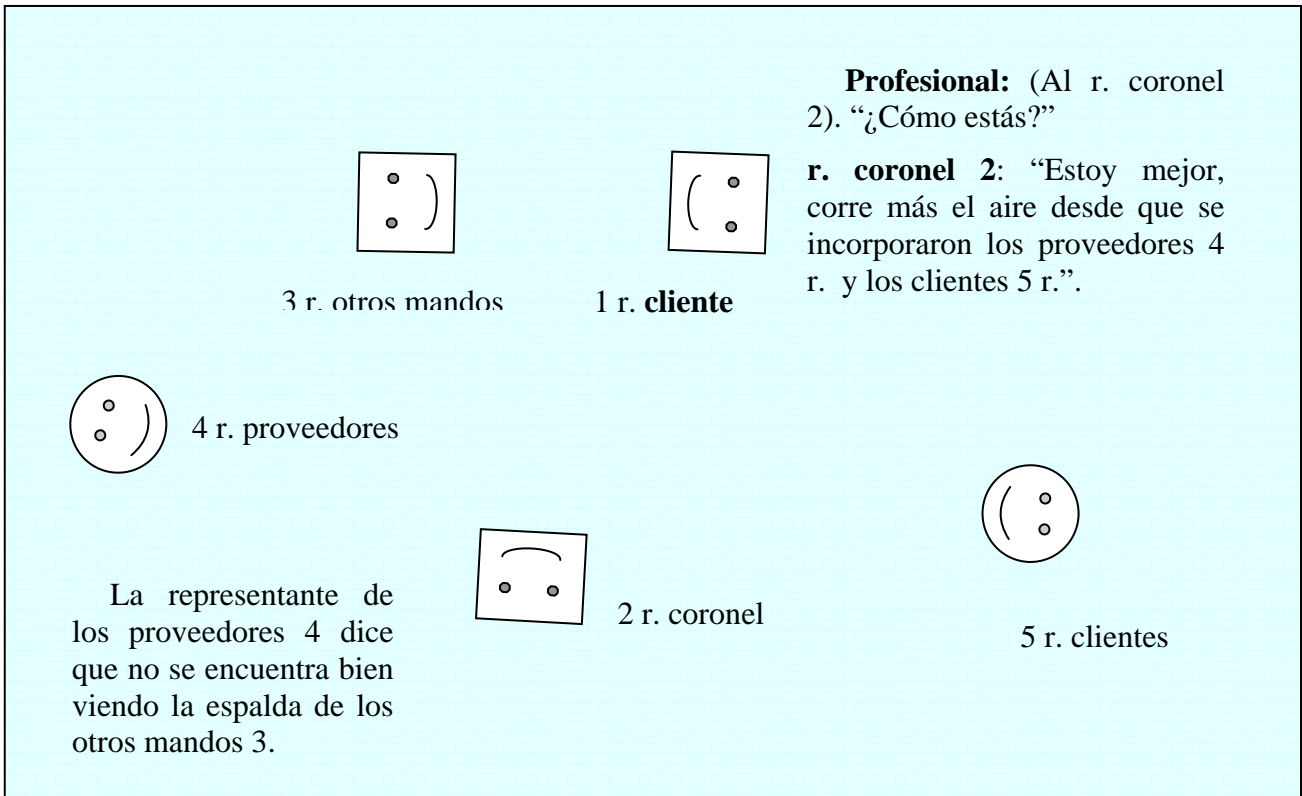
Cliente: (Después de un silencio, responde). “Sí”.

Profesional: (Al representante del coronel 2). “¿Ha cambiado algo?”

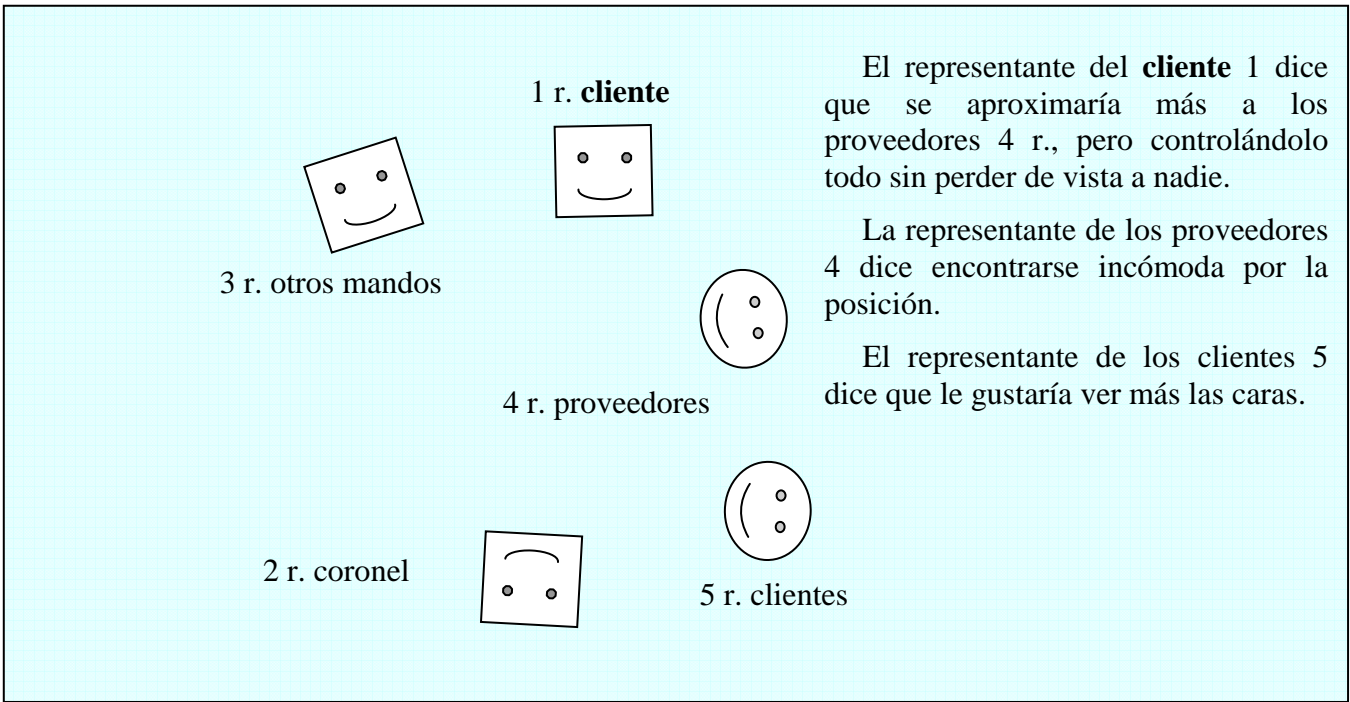
Representante del coronel: “No”.

Con este diálogo el profesional pretende saber si el **cliente** acepta que, en la posición que muestran los representantes que es en definitiva la propia posición que él tiene en su organización y que es la que crea el problema, está enfrentado con los demás mandos y pone por medio de ese enfrentamiento al coronel.

Se introduce a continuación a dos nuevas representantes, una para los proveedores 4 y otra para los clientes 5. Lo que se pretende con ello es poder observar los nuevos movimientos que se producen, con el fin de comprobar las implicaciones y/o enfrentamientos que estos representantes mantienen con el **cliente**.



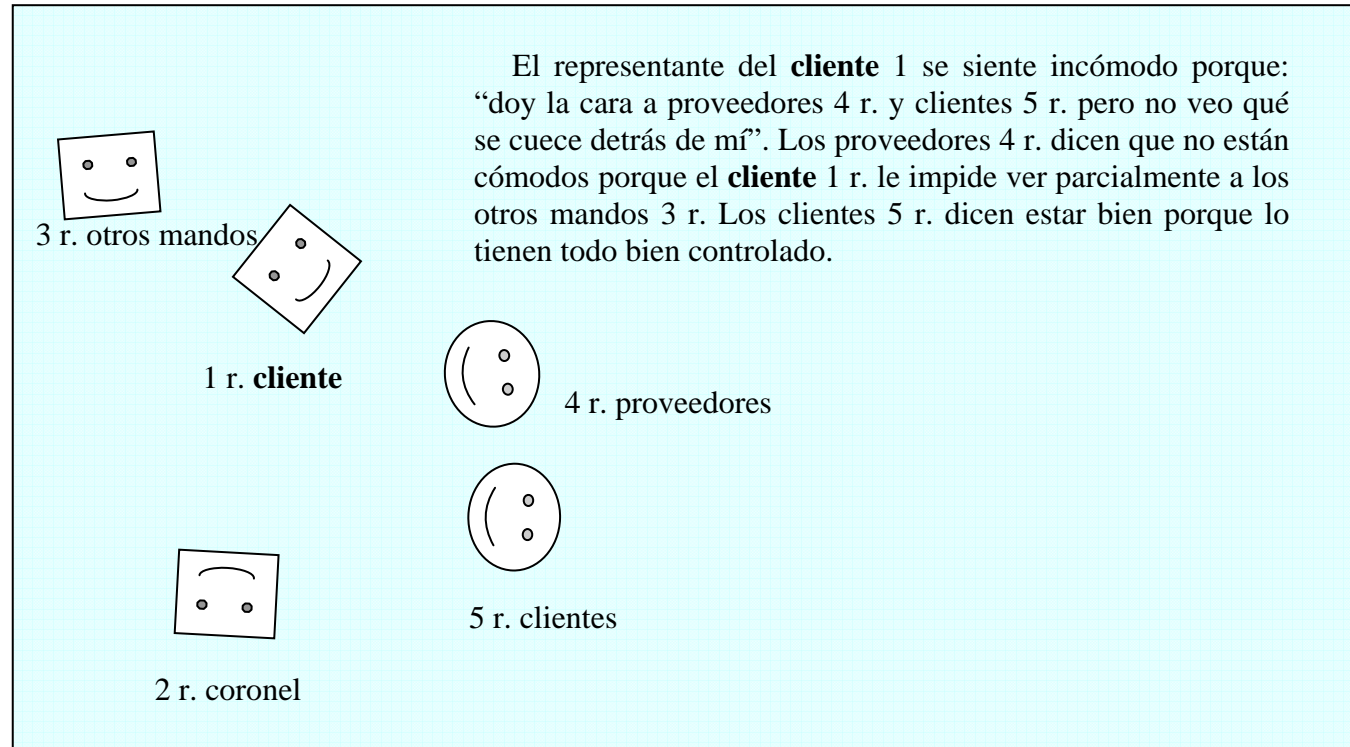
Podemos afirmar que la entrada de los proveedores y de los clientes equilibra la situación entre los otros mandos y el **cliente** con respecto al coronel, que es quien tiene la responsabilidad del centro. Por ello, el representante del coronel incluso verbaliza que desde la incorporación de ambos “corre más aire fresco”. Los proveedores dicen no encontrarse bien si el representante de los otros mandos les da la espalda, lo que nos hace inferir que esta afirmación puede tener relación con algún aspecto concreto de la situación que aparecerá después.



El representante del **cliente** 1 dice que se aproximaría más a los proveedores 4 r., pero controlándolo todo sin perder de vista a nadie.

La representante de los proveedores 4 dice encontrarse incómoda por la posición.

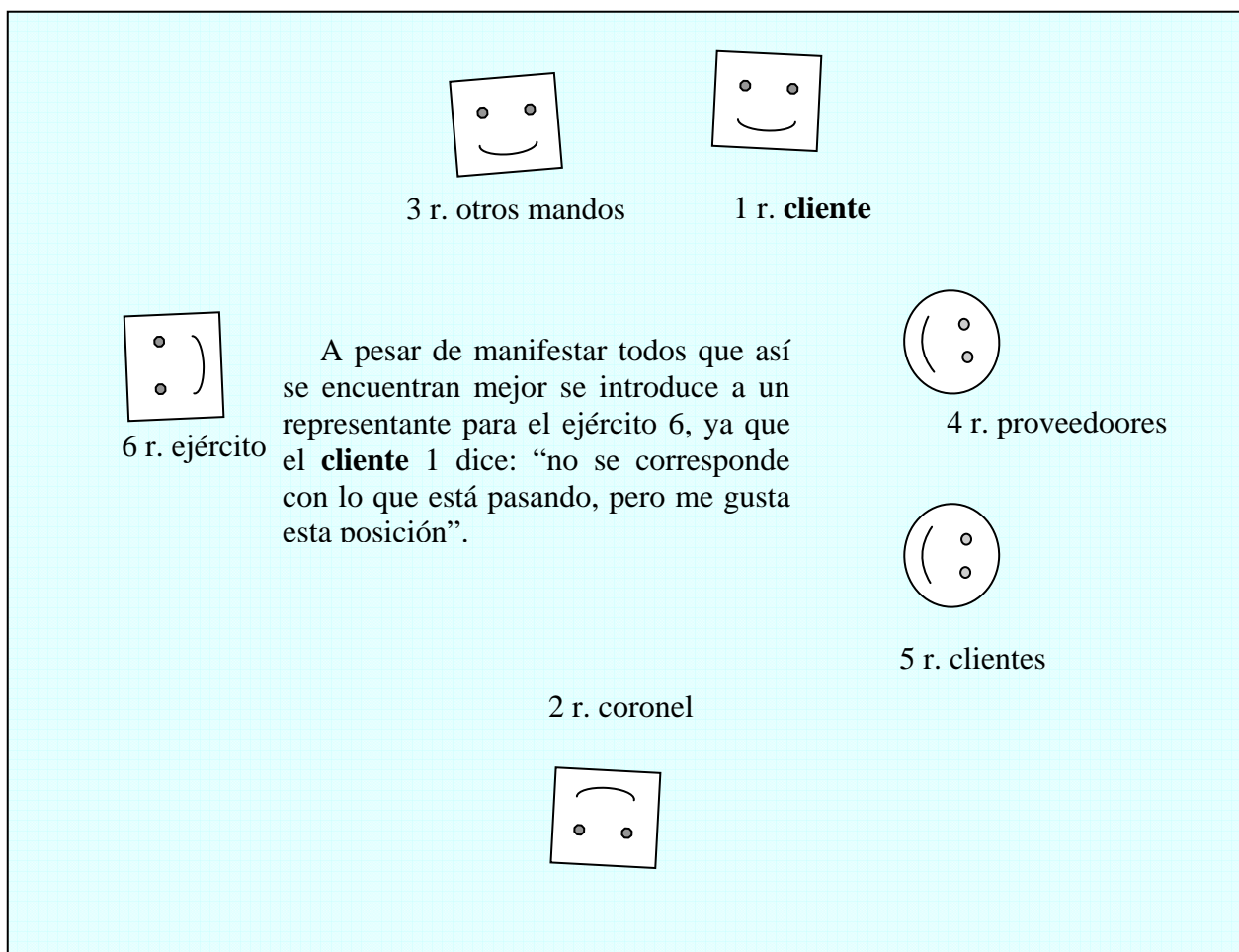
El representante de los clientes 5 dice que le gustaría ver más las caras.



Según nuestro modelo, el problema se plantea como un desorden jerárquico, donde el **cliente** se interpone entre los proveedores, los clientes del centro y los otros mandos. Al

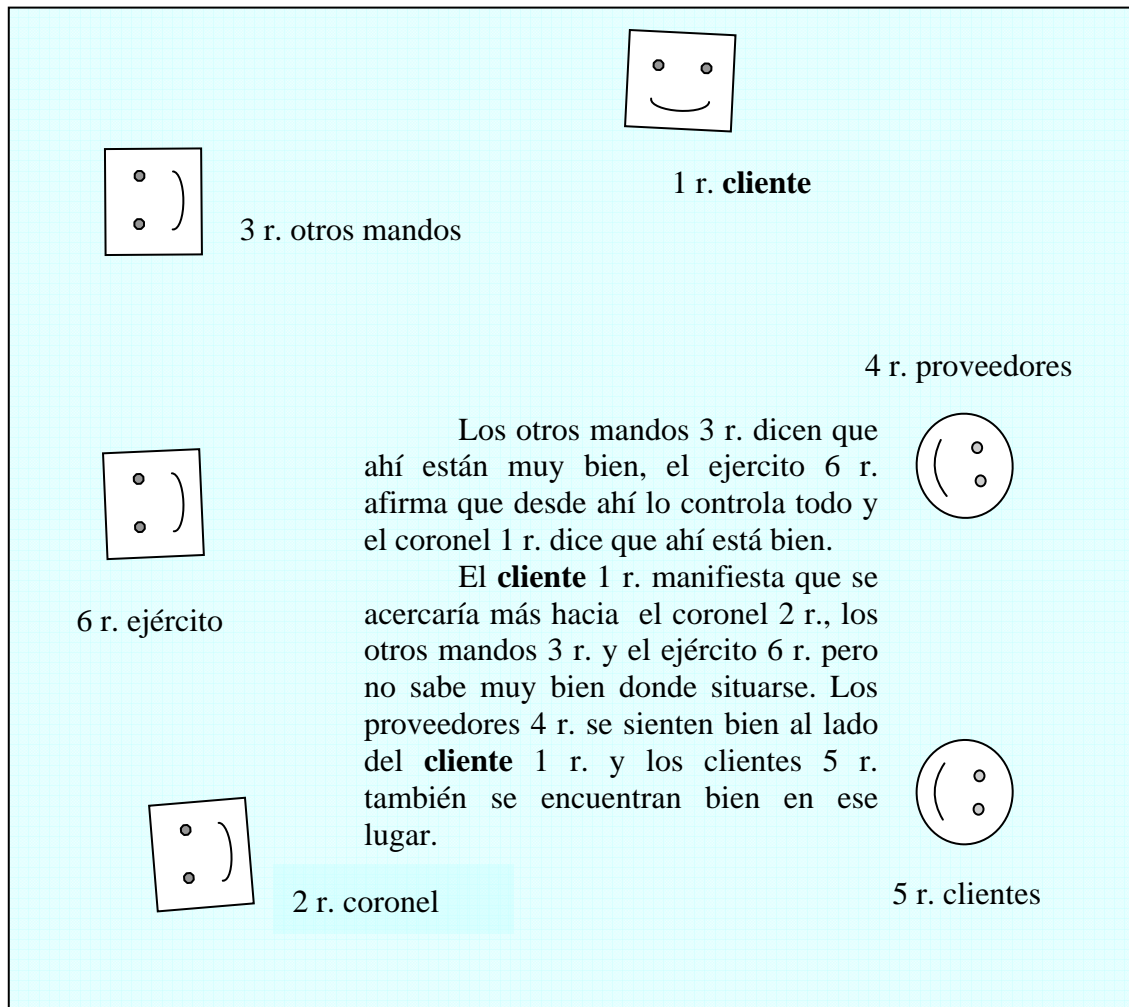
existir un cierto desorden nadie está en el lugar que le corresponde, y en eso consiste el problema principal que se plantea. Para que sirva como ejemplo, véase que los clientes son los que expresan que están bien porque lo tienen todo controlado y ese control va en detrimento de quien debería ejercerlo. Por eso, los comentarios se centran en el cliente y no en el coronel.

Algunas preguntas pertinentes serían, ¿les corresponde a ellos el control?, ¿cuándo ellos ejercen el control quién deja de hacerlo?, ¿qué supone para el centro dicho control?, etc.



Con la inclusión de un representante para el ejército la situación evoluciona, el **cliente**, aunque dubitativo, se sitúa al lado de los otros mandos, bien posicionado con

respecto a proveedores y clientes. No obstante, el coronel está descolocado con respecto al lugar que le corresponde y esto plantea otros problemas para el centro.

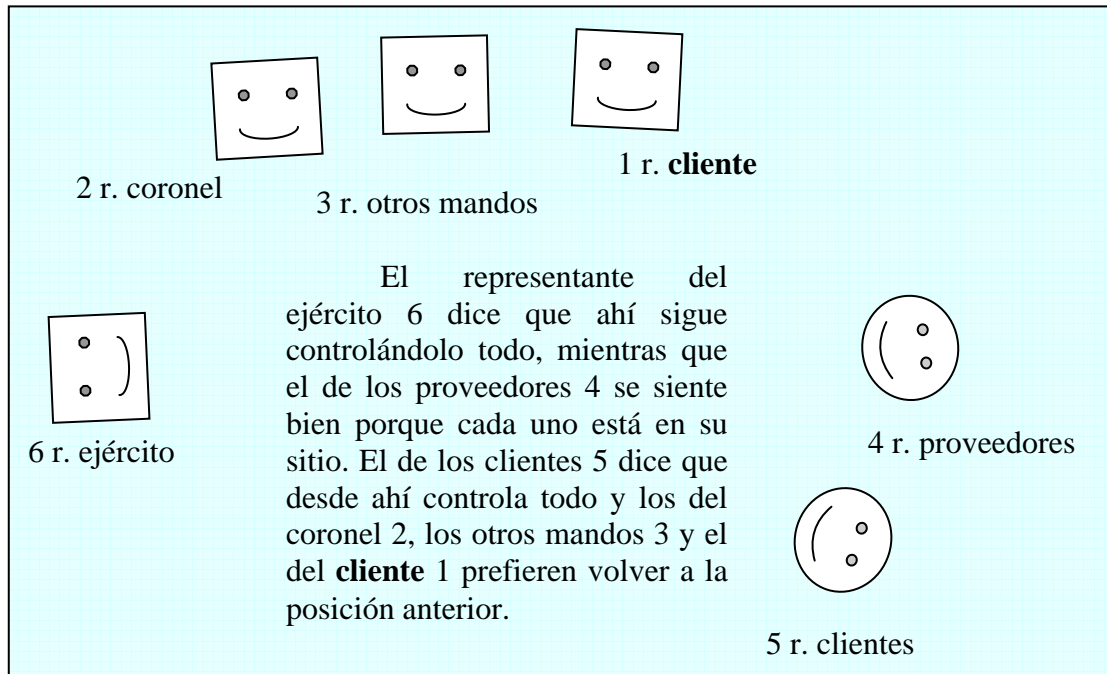


Con este nuevo movimiento, la situación va consolidando un nuevo orden más próximo a la solución del problema, puede observarse que el coronel, el ejército, los otros mandos y el **cliente** aún no están situados plenamente en los lugares que a cada uno le corresponde.

Profesional (al **cliente**): “¿Es real esto que ocurre aquí, ahora?”.

Cliente: “Sí, es más real”.

Al menos va reconociendo que esta situación se parece más a la realidad y eso supone tomar conciencia de lo que ocurre.



Puede observarse que en esta nueva imagen cada uno está situado donde le corresponde, pero también resulta claro que los representantes del coronel, de los otros mandos y del **cliente** quieren volver a la anterior situación, es decir al problema. Esto ocurre con bastante frecuencia sobre todo cuando la solución de un problema que se vive como grave, e incluso no sólo difícil de resolver si no imposible, es encontrada de una manera tan fácil, que no simple. También por la tendencia a mantener la situación inadecuada por el esfuerzo que supone ir hacia la solución.

Se le pide al **cliente** que entre en el lugar de su representante 1 y que poniéndose frente al ejército 6 le diga: “tú eres el ejército al que yo pertenezco y te reconozco como tal”.

Después se le pide que se ponga delante del coronel y le diga: “tú eres el mando y estabas antes de que yo viniera al centro y como tal te reconozco”.

Posteriormente se pone frente a los otros mandos 3 y les dice: “tu eres el mando operativo y tienes que cumplir con lo que tienes que cumplir y yo soy el mando técnico y tengo que cumplir con lo que tengo que cumplir”.

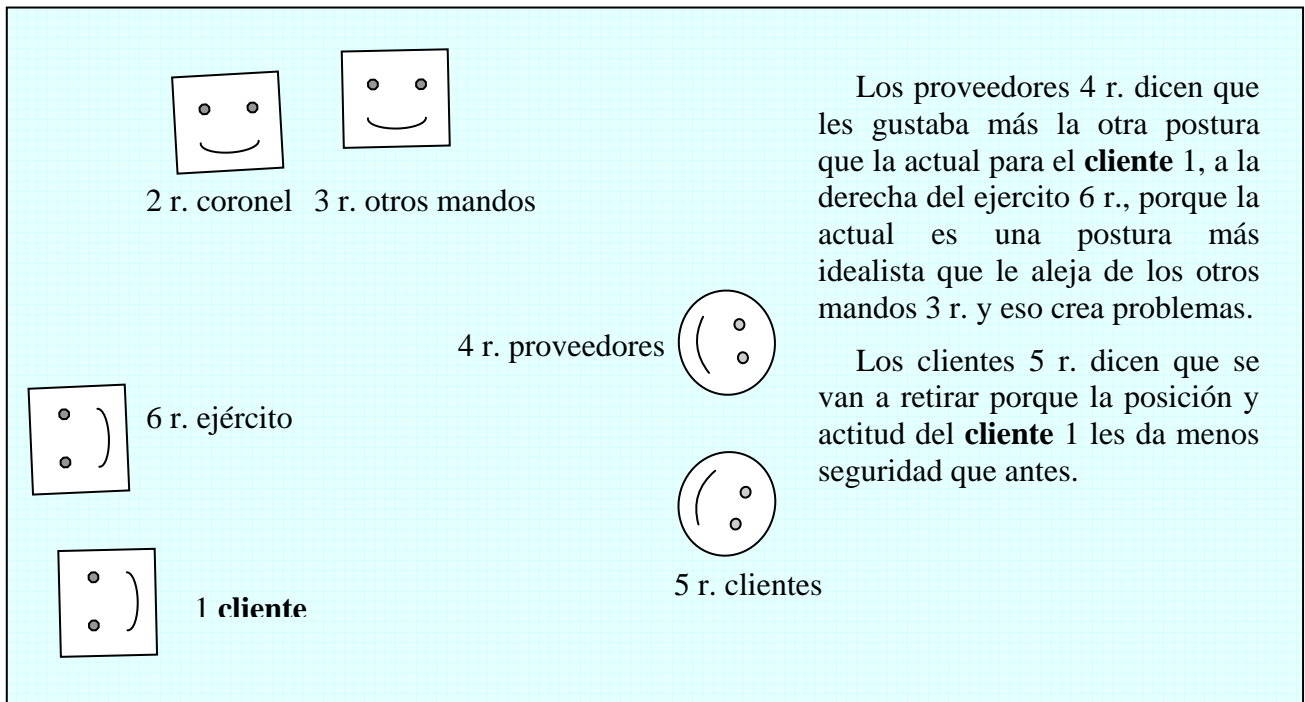
A los proveedores 4 y clientes 5 les dice: “este es mi lugar como técnico pero por otro lado pertenezco al ejército por mi profesión y desde ahí os sirvo”.

La petición al **cliente** para que diga estas frases pretende lograr que el **cliente** se sitúe adecuadamente reconociendo a todos los restantes y que además sea consciente de ello con el fin de facilitar la solución del problema, que es su demanda

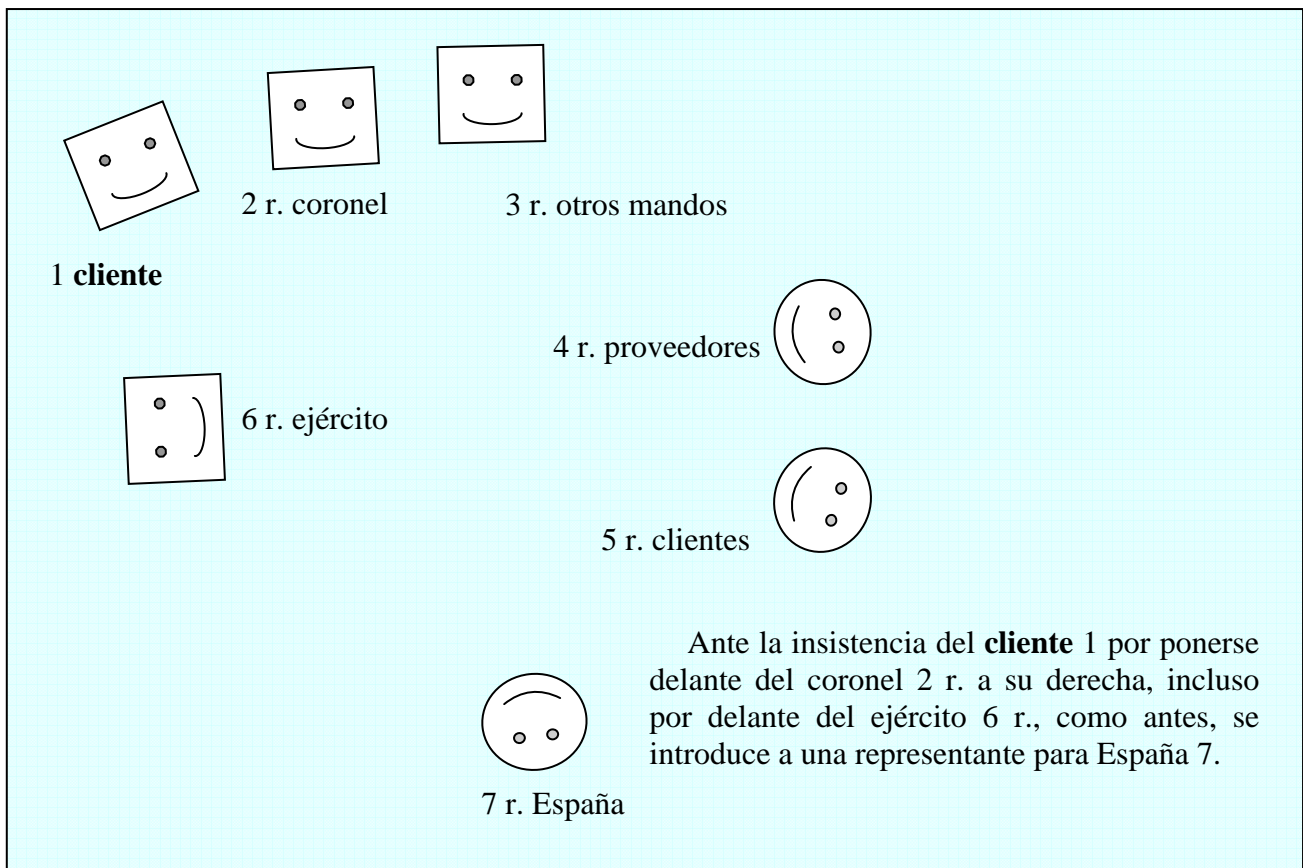
El representante del ejército 6 dice: “que el **cliente** 1 es un gran profesional y técnico pero que la jerarquía está establecida así”.

El coronel 2 dice: “el **cliente** ha reconocido algo que está muy bien y esa actitud está mejor”. Mientras que los otros mandos 3 dicen: “el mero hecho de ser técnico no le quita ningún valor, le distingue del resto y ello le destaca, lo que debe hacer es conseguir lo que se haya marcado en su profesión. Ese es el sitio que debe ocupar”.

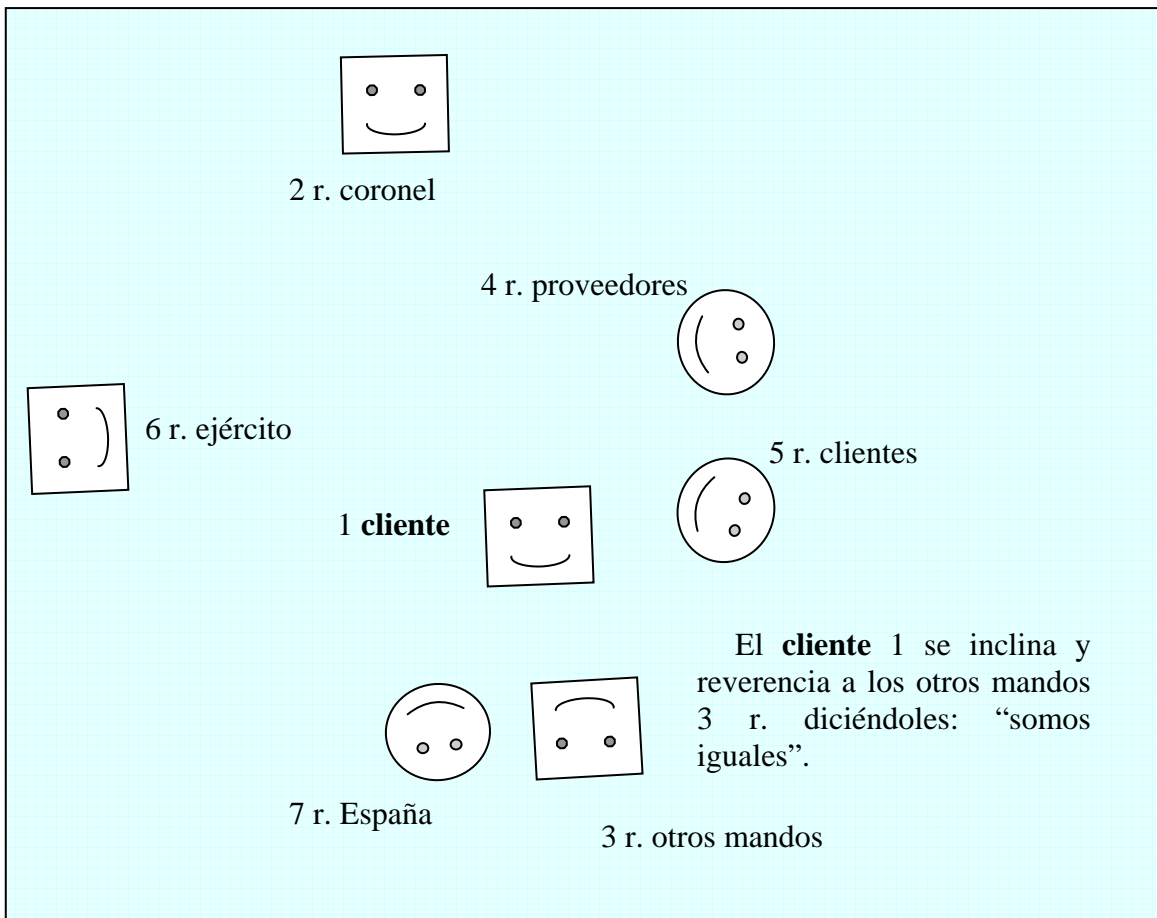
Los rituales anteriores, para este modelo, suponen reconocer a los demás como paso previo para poder ser a su vez reconocido, reconocimiento que se podría haber realizado de otra forma con el mismo éxito.

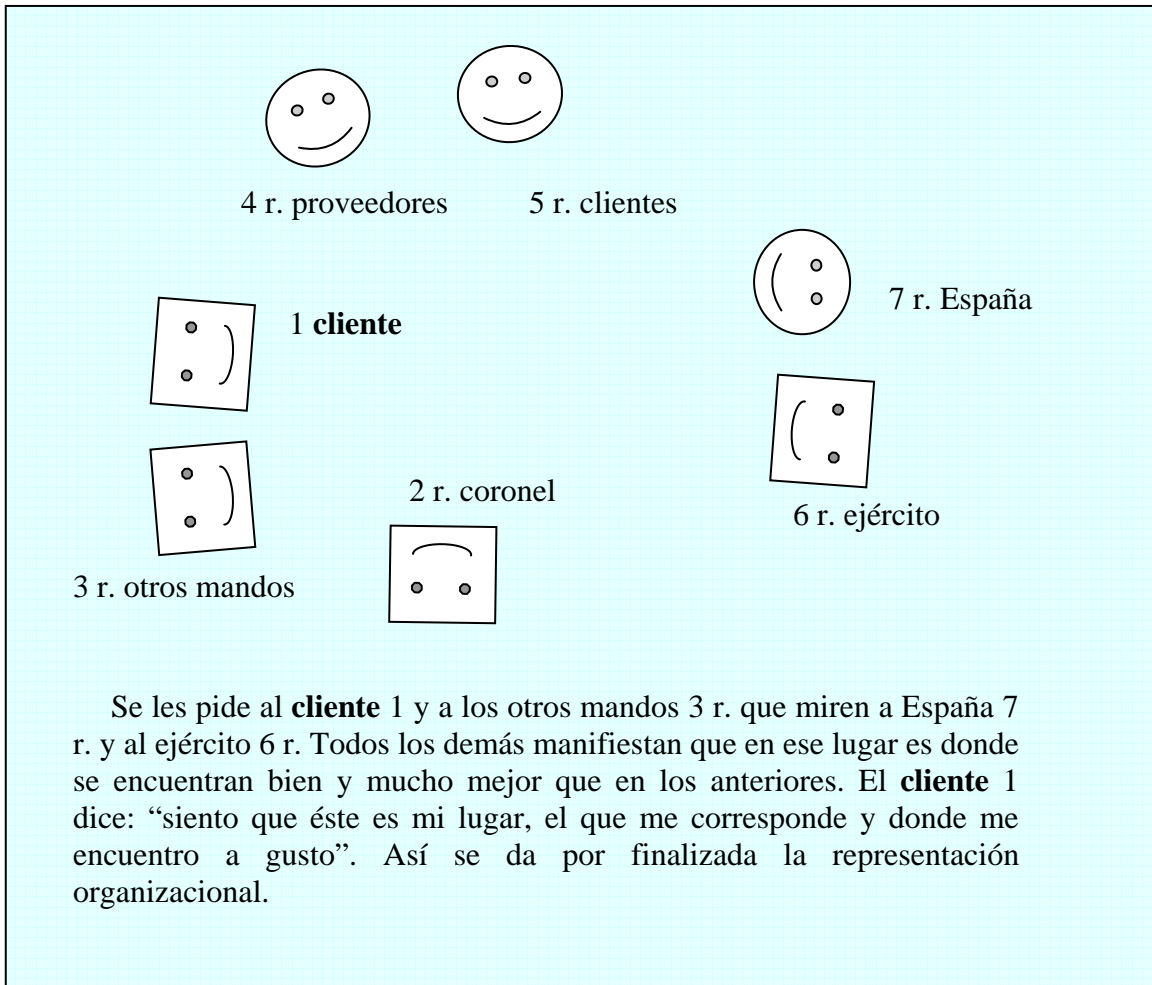


Aquí puede verse al **cliente** en un intento, que podríamos denominar como desesperado de querer arreglar lo que no le corresponde y no puede arreglar. Por eso, se pone delante no sólo de los mandos sino del mismo ejército y eso es lo que crea el problema. Lo que afirman los proveedores y clientes aclara las dudas que existían porque en esa posición ellos quedan desamparados. No olvidemos que el **cliente** se ocupa de la calidad y eso afecta sobre todo a proveedores y a clientes.



Aunque el **cliente** ya se sitúa después del ejército aún lo hace por delante del coronel y de los otros mandos, por eso sigue habiendo un desorden que puede ir desapareciendo si aparece un representante de España que poduce un cambio de nivel que favorezca la consecución de la solución del problema. El **cliente** necesita que alguien o algo le ayude a ocupar su lugar, pues los representantes que había hasta ese momento no lo conseguían al ponerse por delante de todos ellos. Es de suponer que por delante del representante de España no se pondrá pues tendría una más difícil justificación.





Después de todos estos movimientos, obsérvese cómo quedan situados al final, de derecha a izquierda, en un orden lógico y de sentido común. Este orden podría ser cuestionado pero téngase en cuenta que en todo grupo humano, comunidad, sociedad, etc. es necesario un orden, pues en cuanto una parte no está en el lugar que le corresponde, está “descolocada”, las demás partes no pueden estar tampoco en su lugar, en el que les corresponde y eso es lo que genera problemas que a veces no somos capaces de percibir porque no miramos donde está o se produce dicho desorden.

Esta posición de derecha a izquierda según responsabilidades y antigüedad, además de las diferentes distancias entre los representantes, es lo que produce imágenes de solución que tienen o dan fuerza a los que trabajan en la representación de sus organizaciones. Puede verse que España y el ejército están más juntas pero a la vez separadas de los mandos. El coronel está más separado de los otros mandos y del

cliente, podríamos decir que por su puesto tiene una cierta soledad. Los otros mandos y el **cliente** están juntos y a la vez más separados del coronel, de los proveedores y de los clientes (en esto consiste la solución). Los proveedores y los clientes no están muy próximos entre ellos y están separados del resto. Los clientes son los últimos situados, lo cual no les resta importancia sino que les sitúa en su lugar, circunstancia que se ha visto a lo largo del proceso

Por último, queremos hacer una llamada de atención sobre el hecho de que la disposición final de los representantes va a ser muy similar o muy parecida en todas las representaciones organizacionales. Por eso, podemos afirmar que las imágenes de solución, que son las que llevan a un cambio lento y gradual de las creencias que los individuos tienen, suponen un orden jerárquico de los que participan en las relaciones laborales de una organización.

La existencia de un orden jerárquico implica un reconocimiento de las responsabilidades y antigüedad, al margen de la manera en que se desempeñan, puesto que su usurpación es la que generará serios problemas y alteraciones no sólo de funcionamiento del sistema, sino incluso de la satisfacción laboral y por tanto del sentimiento de integración laboral del cliente, que es el que plantea el problema aunque no el único afectado.

5.3.1.b. Caso nº 2. Ingeniero jefe de servicio técnico.

El **cliente** es un ingeniero de telecomunicaciones responsable de un servicio técnico encargado del mantenimiento de unas máquinas cuyo cliente es una empresa multinacional.

Se mantiene la siguiente conversación entre el **cliente** y el profesional:

Profesional: “¿Qué sería una buena solución para ti?”

Cliente: “Pasar más del trabajo”.

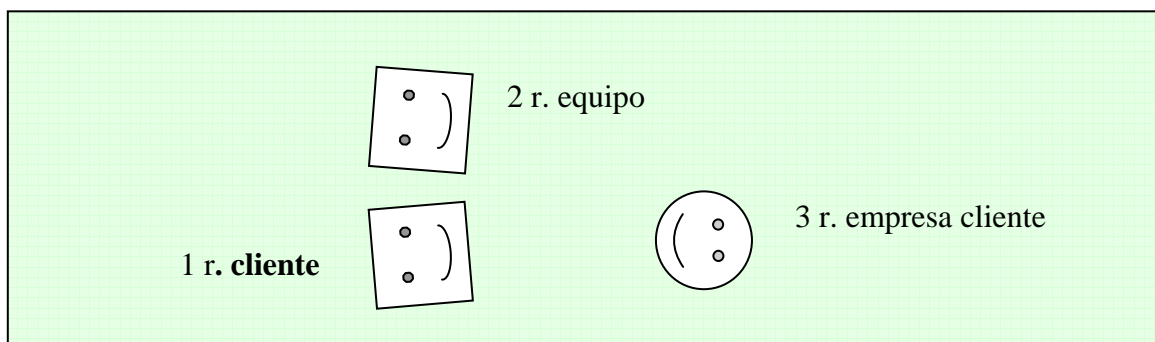
Profesional: “¿Para qué te serviría si lo consigieras?”

Cliente: “Para estar más con mi familia”.

Profesional: “Cuéntanos quién interviene más en tu trabajo”.

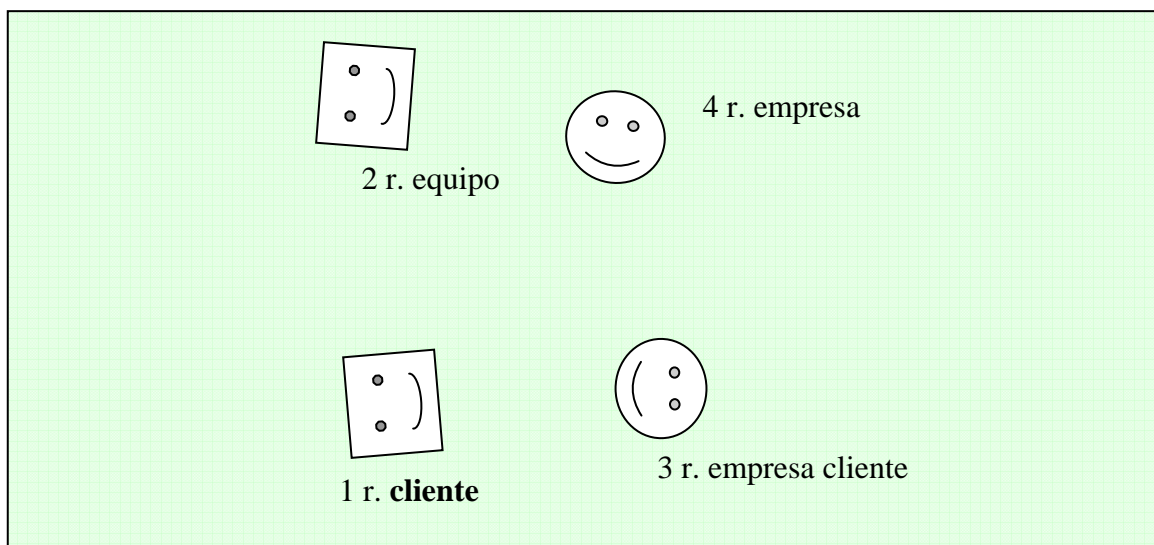
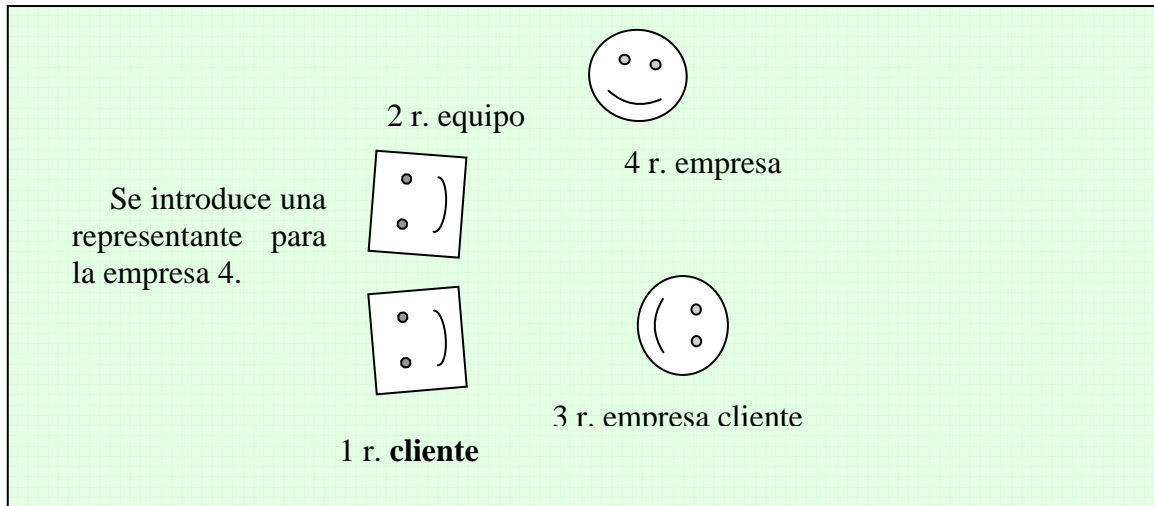
Cliente: “No es una cuestión de tiempo, es “pasar” más, porque los clientes protestan porque las máquinas se estropean mucho. Aunque eso es fácil decirlo pero no hacerlo”.

El profesional le pide al **cliente** que elija como representantes, de entre los participantes en el grupo, a alguien para él 1 r., alguien para el equipo 2 r. que está a su cargo y alguien para la empresa cliente 3 r. y que los sitúe en el espacio de la sala donde se realiza la dinámica.



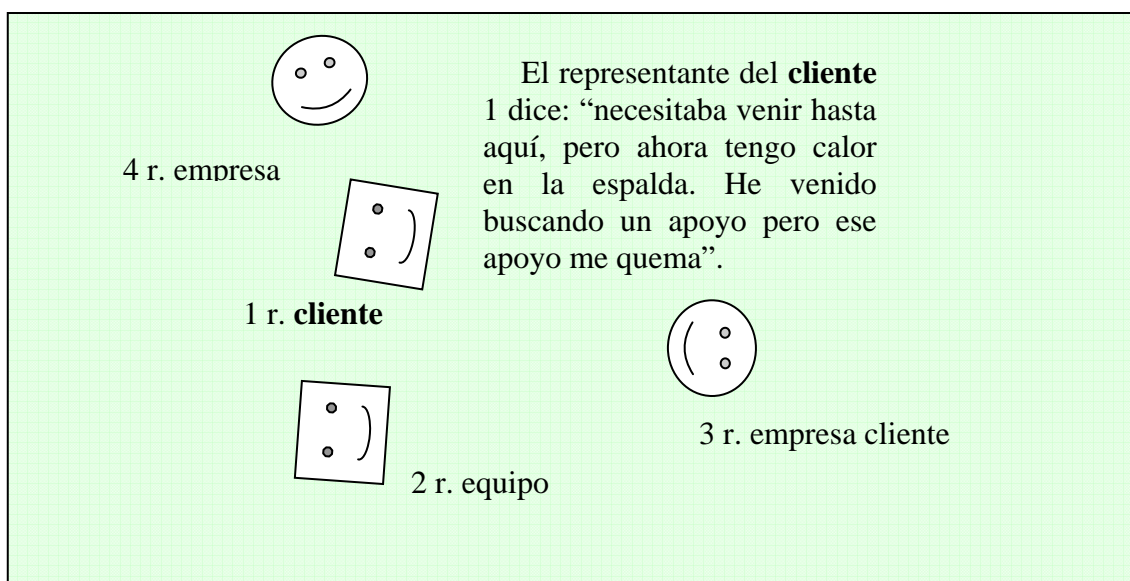
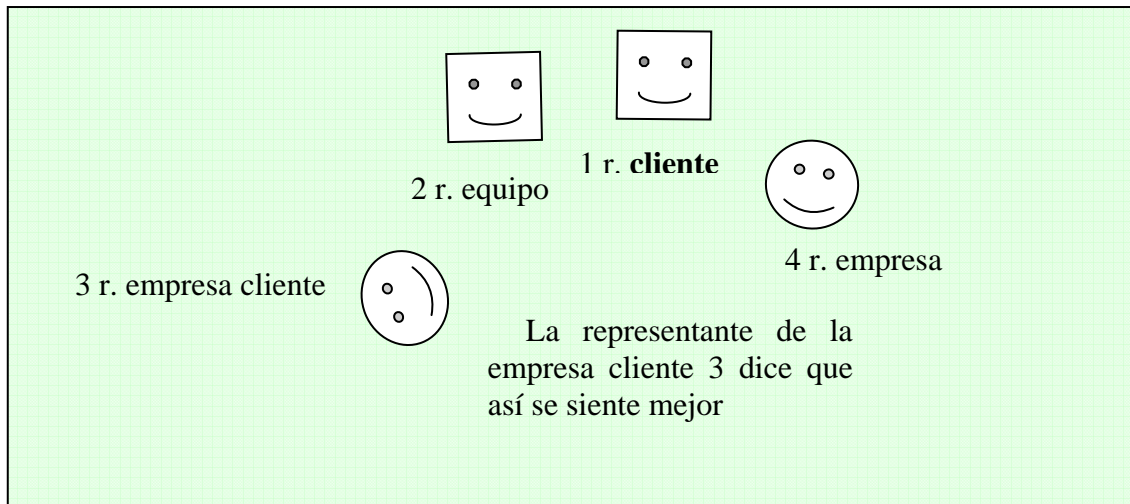
La primera posición en la que el **cliente** sitúa a los representantes no plantea ningún tipo de problema o disfunción relacional, pues la empresa cliente está mirando al **cliente** que es el responsable del servicio técnico y a la izquierda del mismo está el equipo que

tiene a su cargo. Por eso, se toma la decisión de incluir en la escena a la empresa a la que pertenecen para observar qué ocurre.



Al posicionarse la empresa puede verse cómo el representante del equipo se aleja del **cliente** y éste queda sólo frente a la empresa cliente, lo cual ya es un indicio de por donde mirar el problema, dado que por las explicaciones ofrecidas por el **cliente** no sabíamos mucho sobre el mismo.

El profesional pregunta al **cliente** si lo que ve le suena, a lo que en principio no contesta. Pero al insistirle que si lo que ve se le parece a lo que le está ocurriendo responde que es posible. Lo que se pretende con ello es confirmar si el **cliente** tiene disposición para reconocer el problema que se muestra.



Como puede observarse el movimiento sigue su curso hasta que quede claramente evidenciado el problema. Por eso se van colocando justamente al contrario de cómo deberían estar para ocupar el lugar que a cada uno le corresponde. Así el equipo se posiciona a la derecha a continuación el **cliente** que es el jefe del equipo y después la

empresa. Enfrente a la derecha de todos se sitúa la empresa cliente, más próxima por ello al equipo y su representante manifiesta que así se siente mejor.

El **cliente** se mueve poniéndose delante de su empresa y más cerca de la empresa cliente. Con ello piensa que tendrá un apoyo por tener a su empresa detrás (a su espalda) para enfrentarse a la empresa cliente y eso le crea un problema. El representante del **cliente** verbaliza dicho problema diciendo: “necesitaba venir hasta aquí, pero ahora tengo calor en la espalda. He venido buscando un apoyo pero ese apoyo me quema”.

1 r. **cliente**

2 r. equipo

3 r. empresa cliente

4 r. empresa

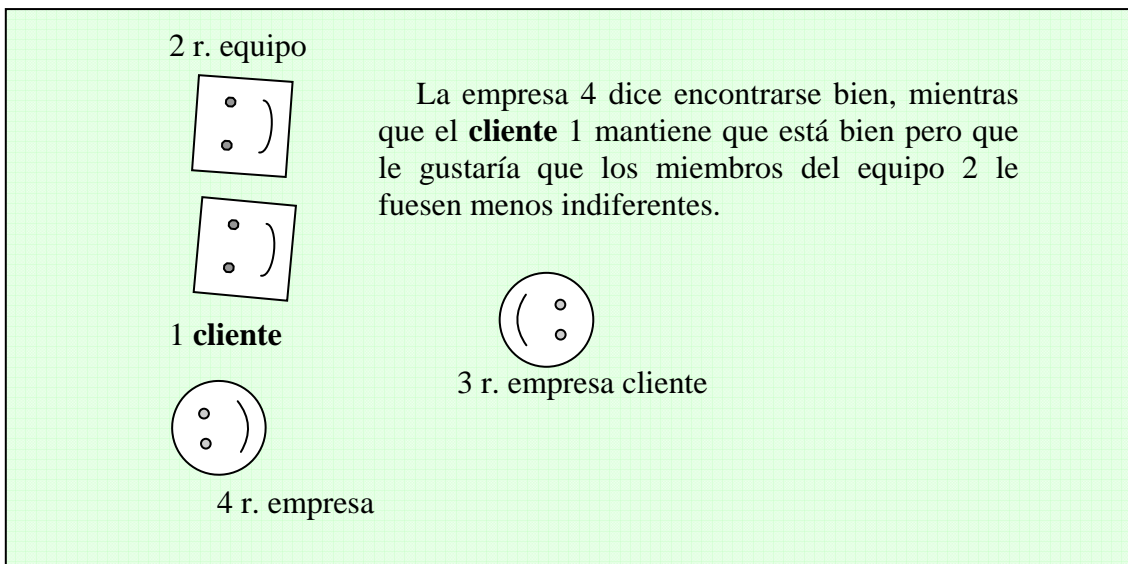
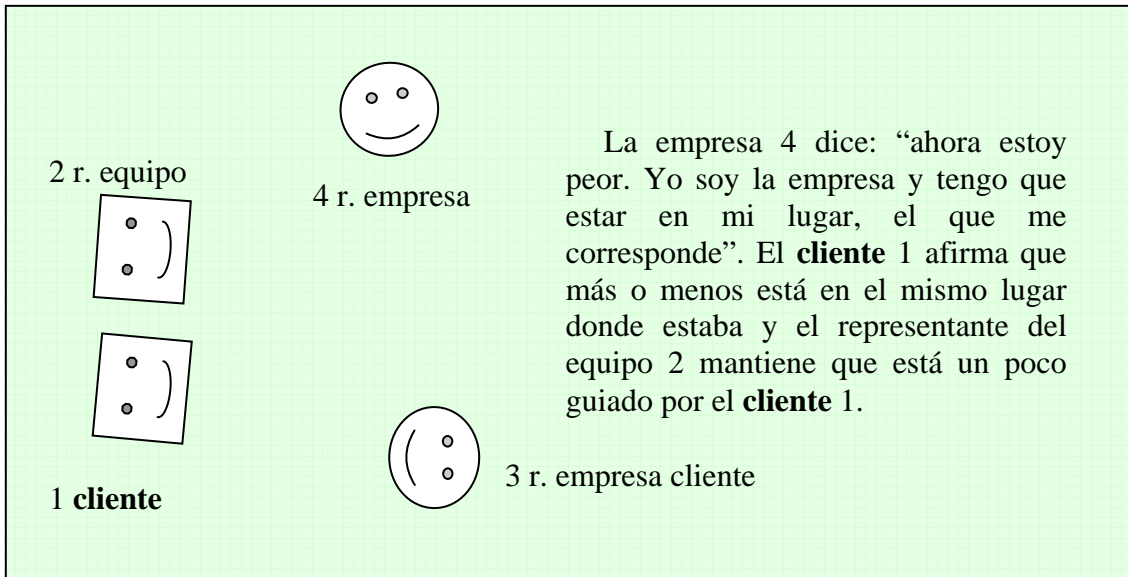
El representante del **cliente** 1 dice que ha cesado el calor y que lo que le ocurre es como si tuviese que escoger entre las dos empresas la cliente 3 r. y la suya 4 r. y en cuanto a los subordinados 2 r. siente que es alguien que está a su lado aunque tampoco le hace caso. La empresa cliente 3 r. dice que está mejor que antes y la empresa 4 r. afirma que se siente bien aunque estaría mejor al lado del **cliente** 1 r., que ahora se iría allí. El representante del equipo 2 manifiesta que ahí está bien, que él sólo tiene que obedecer.

Se le pregunta al **cliente**, que ha sustituido a su representante 1, ¿qué le ocurre ahora? Responde que nada, que siente como un vacío, y afirma: “no me moveré aunque no esté a gusto del todo, lo mejor es no moverme”.

El profesional le dice: “estas atrapado”, a lo que responde: “estoy atrapado”.

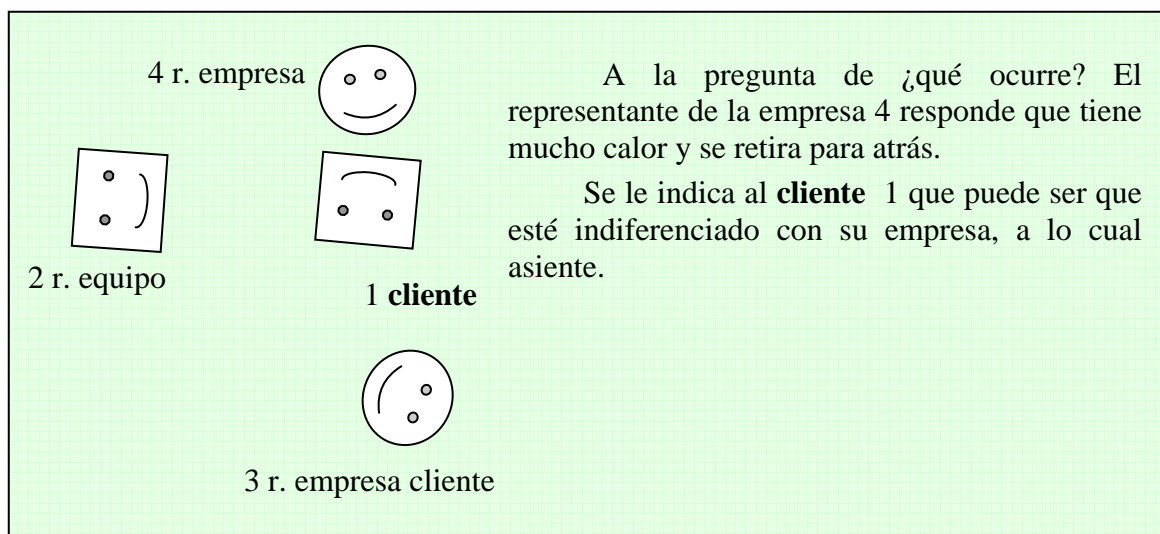
El problema queda muy claramente explicitado pues incluso el **cliente** reconoce que está paralizado, atrapado y sin saber qué hacer. El representante de la empresa 4 apunta hacia la solución que sería sustituir al representante del equipo y ponerse a la derecha del **cliente** 1.

Se evidencia una vez más cómo el hecho de que los representantes ocupen el lugar de otros favorece que los problemas puedan ser visualizados para poder después plantear las soluciones. En esto consiste el cambio de las representaciones sociales que se producen en los participantes en las dinámicas.

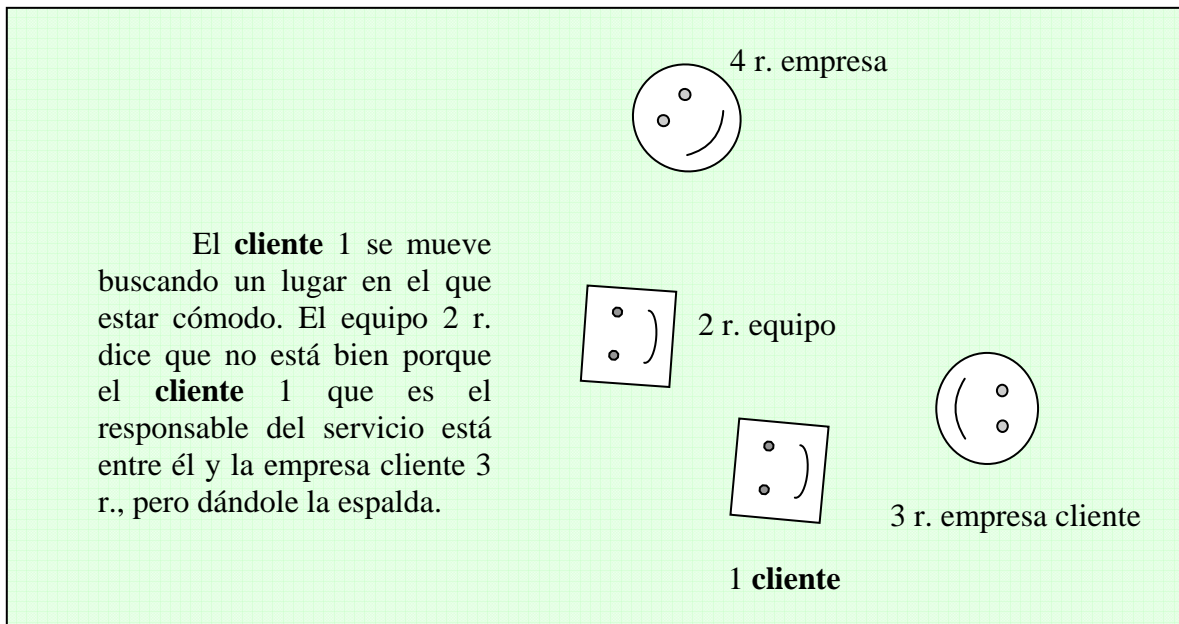
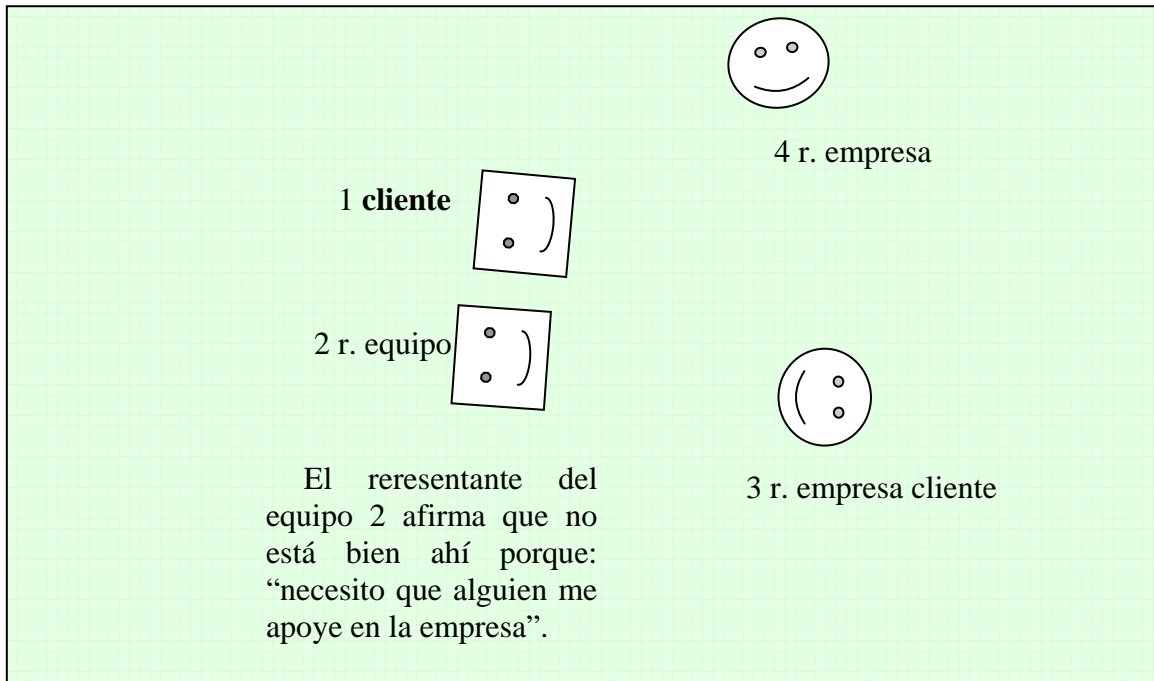


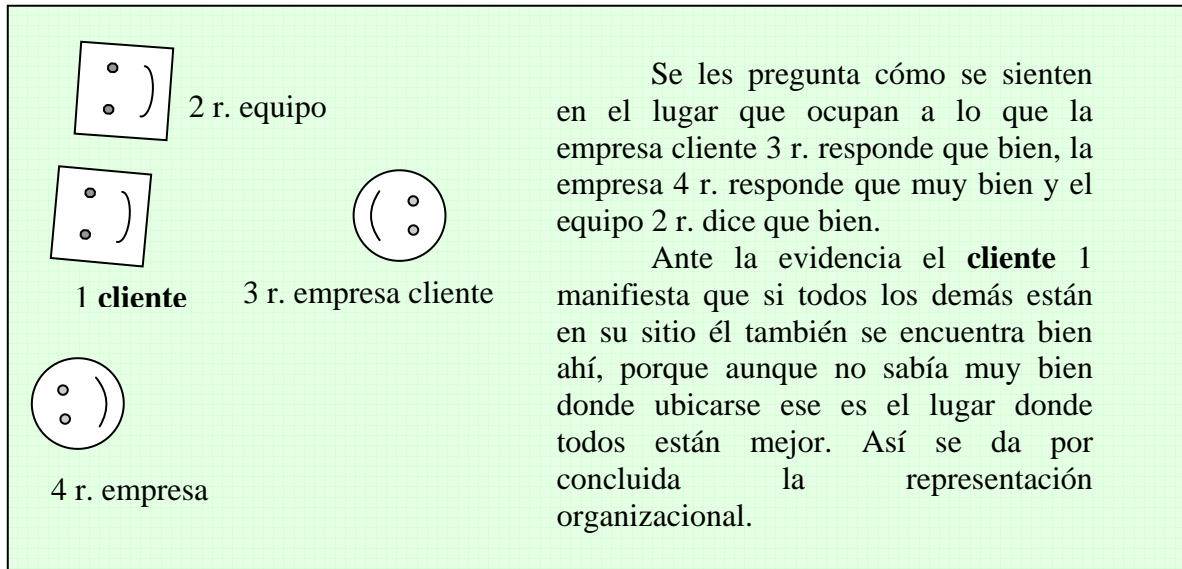
Creemos que las secuencias de imágenes anteriores explican a la perfección lo que hemos mantenido hasta aquí. Si el representante de la empresa se sitúa después del **cliente** y del representante del equipo entonces ninguno se encuentra en el lugar que le

corresponde y por ello hasta el representante de la empresa lo verbaliza textualmente así cuando afirma: “ahora estoy peor. Yo soy la empresa y tengo que estar en mi lugar, el que me corresponde”. Por eso, cuando se sitúa a la derecha del **cliente** dice que se encuentra bien porque ese es su lugar. El **cliente** reconoce que se encuentra bien aunque muestre alguna queja con respecto al equipo. Queja que, a nuestro juicio, pudiera estar relacionada con la resistencia a reconocer las nuevas imágenes, es decir al cambio de sus representaciones sociales.



El **cliente** se resiste a asumir la posición anterior y se enfrenta a su empresa, cuyo representante manifiesta que siente calor y por ello se quiere retirar. Estas posiciones, según creemos, podrían tener alguna relación con un nuevo intento por parte del **cliente** para restablecer el equilibrio anterior del sistema. Las posiciones que el **cliente** tiene interiorizadas como representación social son las que producen el problema frente a las nuevas posiciones que conducen a la solución del mismo y que no sólo son diferentes sino opuestas a las anteriores.





Al final puede verse cómo la forma en que quedan colocados los representantes y el **cliente** se parece bastante a la del caso anterior. Nos atrevemos a denominarla forma estandar por suponer una solución simple pero obsérvese que a veces lo simple no es fácil de conseguir. Sobre todo cuando los individuos niegan la solución, que en definitiva es un mecanismo psicológico bastante básico por el que se niegan incluso a mirar, a ver las imágenes que suponen los problemas que ellos mismos plantean y por eso no pueden ni siquiera imaginar las soluciones.

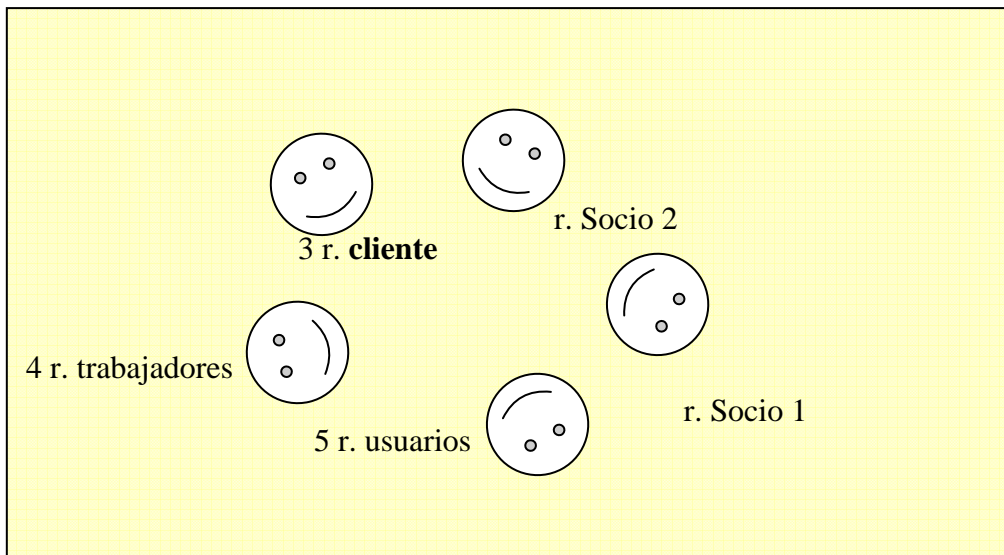
Las representaciones organizacionales en este sentido son pioneras en facilitar la superación de éste tipo de resistencias mediante la aplicación de las dinámicas grupales que se realizan con representantes, que nosotros creemos que son los que hacen más fácil la superación de dichas resistencias. Frente a otras dinámicas grupales que por realizarse con los propios implicados no logran vencerlas de un modo tan inmediato.

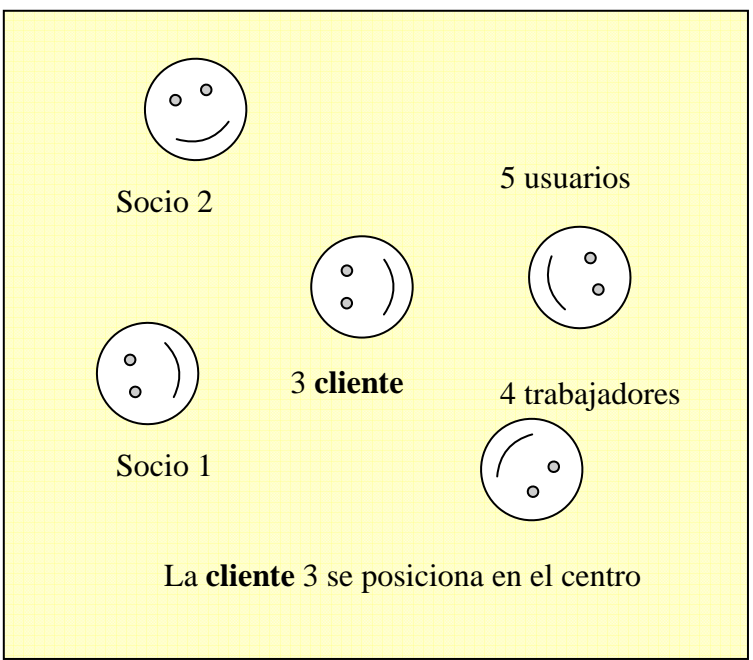
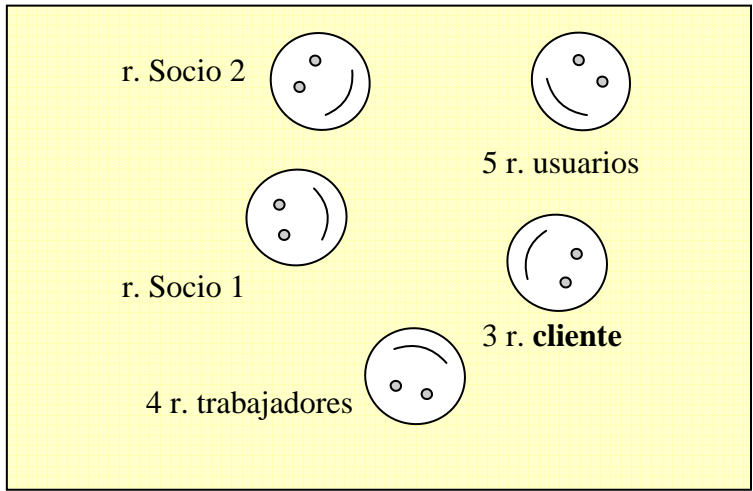
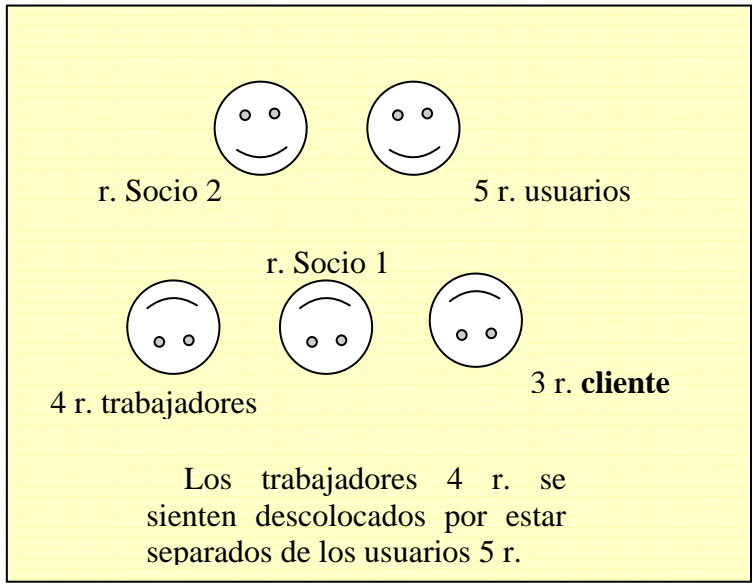
La transcripción literal de ésta representación organizacional se puede consultar en el apartado 7.2 del anexo, pero se advierte que la lectura literal de lo que dicen los representantes y el **cliente** puede dar lugar a incomprensiones del modelo aplicado si no se considera dicha transcripción dentro del ámbito de las dinámicas y de las imágenes, representaciones organizacionales, en que se producen las afirmaciones recogidas.

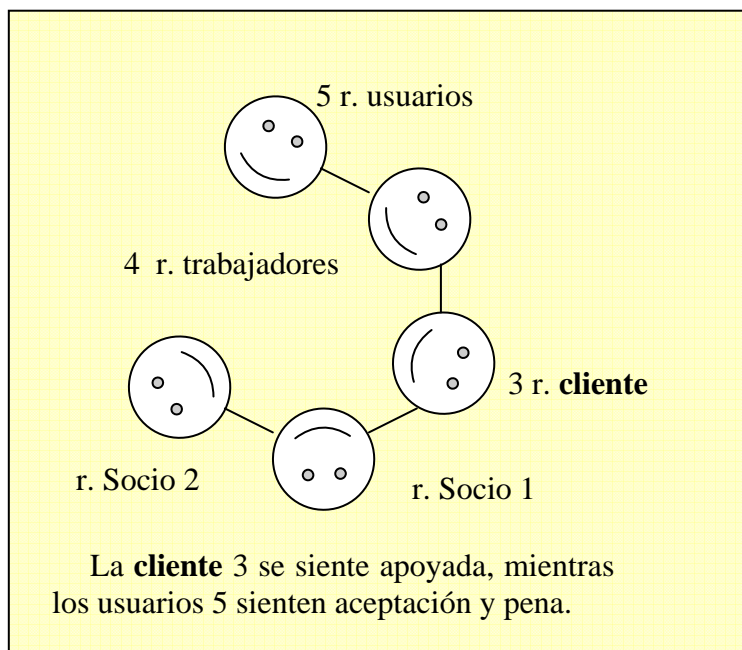
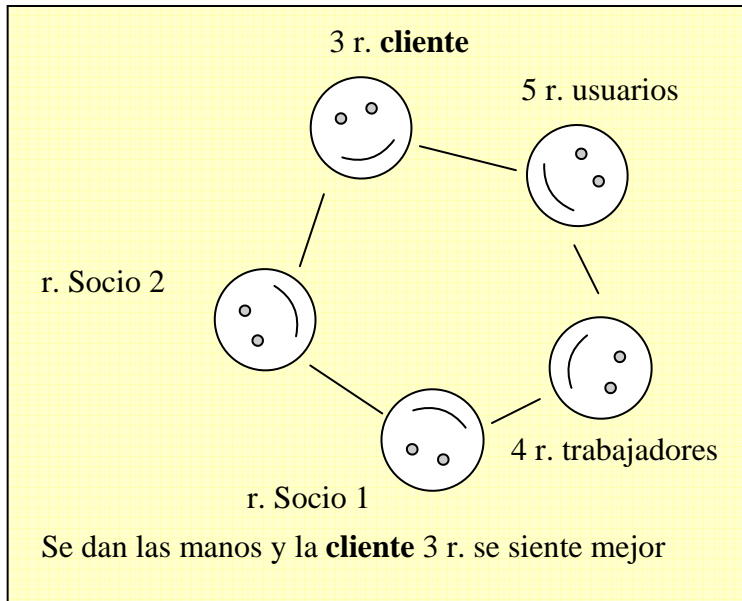
5.3.1.c. Caso nº 3. Profesional de un centro para niños discapacitados.

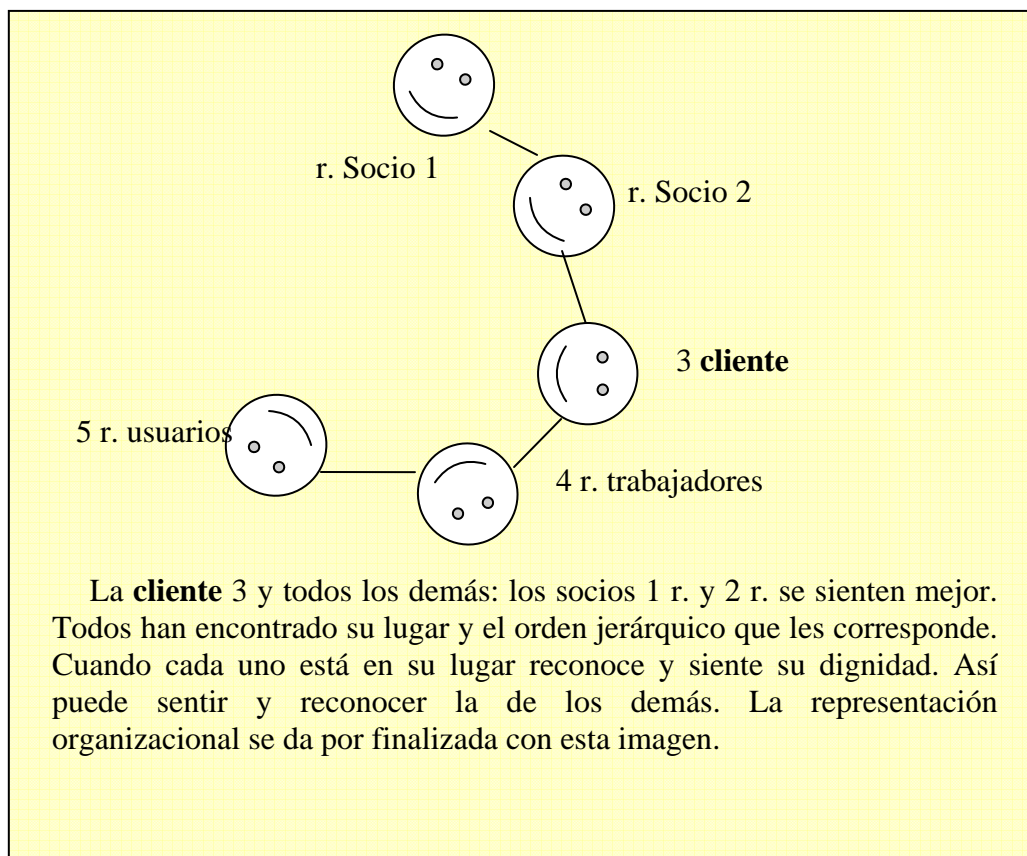
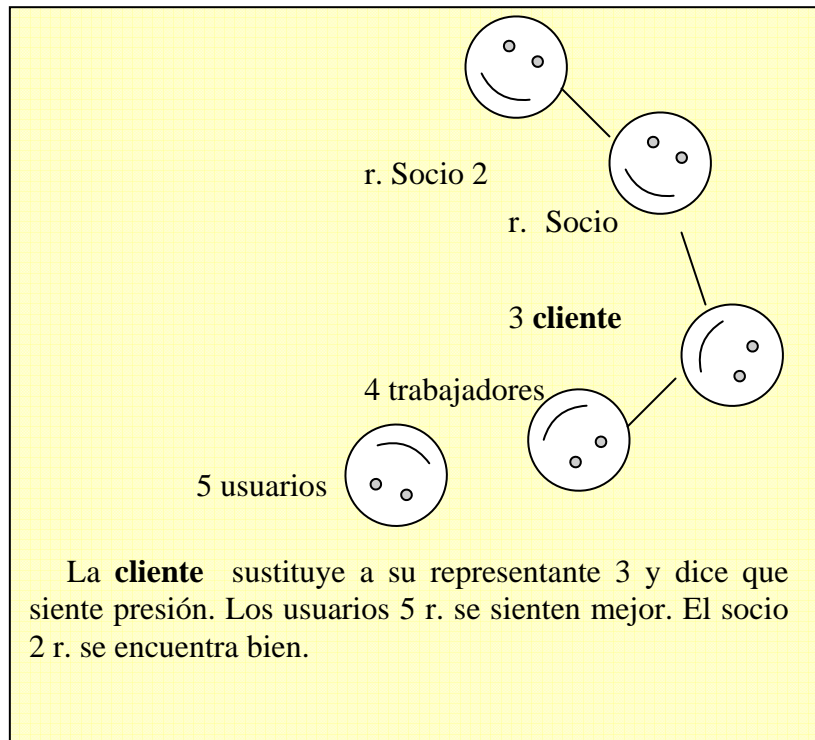
La **cliente** es una profesional de un centro de atención a niños con retraso madurativo, manifiesta que hace también las tareas de educadora, aunque no entra en sus funciones. La empresa es una sociedad que tiene dos socios: 1 uno con unos sentimientos más positivos (tipo primario) y 2 el otro con unos sentimientos más negativos (tipo secundario), según los describe ella. Su problema es que el socio 1 le ha ofrecido el puesto de dirección del centro y ella no se ve capacitada para cogerlo. También manifiesta que después se ha enterado que quien la propone como directora es el socio 2.

Se le pide que elija alguien como representantes para estos dos socios 1 y 2, alguien para ella 3, alguien para los trabajadores 4 y alguien para los usuarios 5.









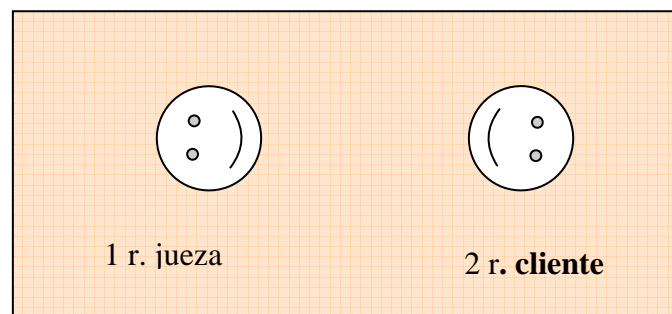
5.3.1.d. Caso nº 4. Oficial de un juzgado.

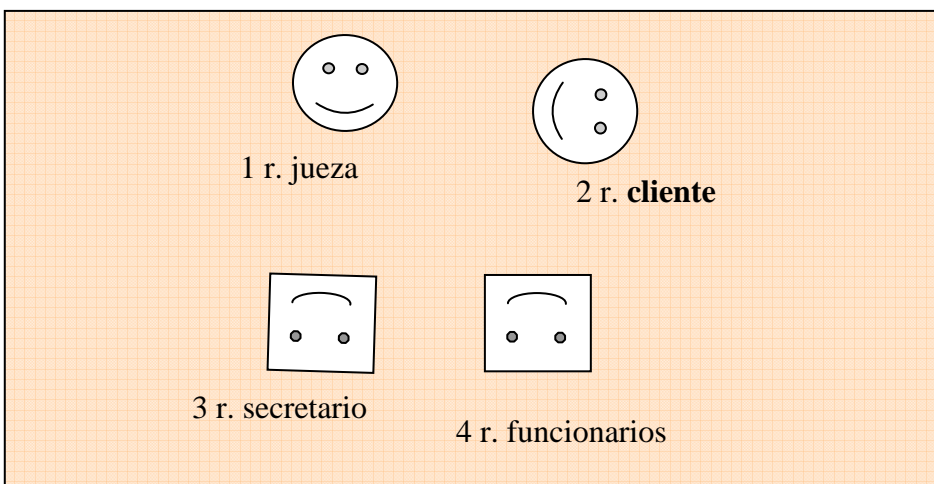
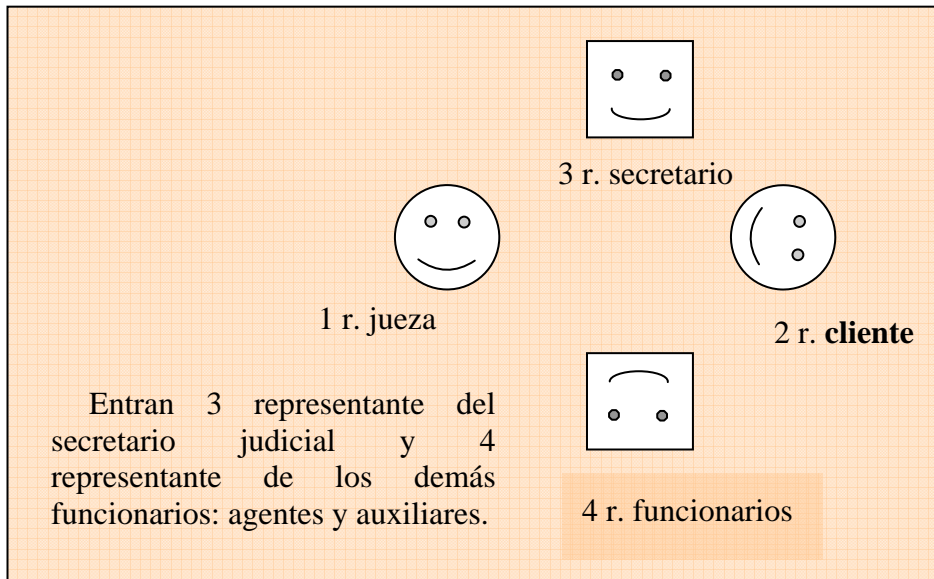
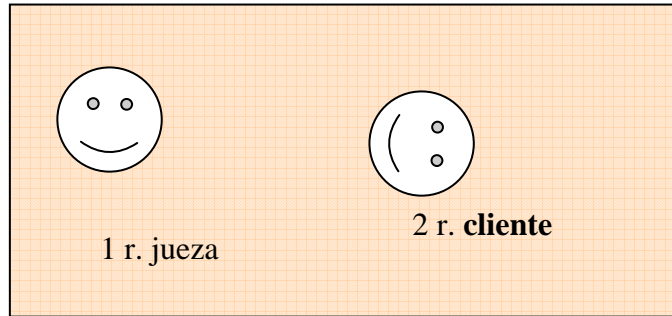
El profesional le pide a la **cliente** que defina su problema con tres palabras y lo hace de la siguiente forma:

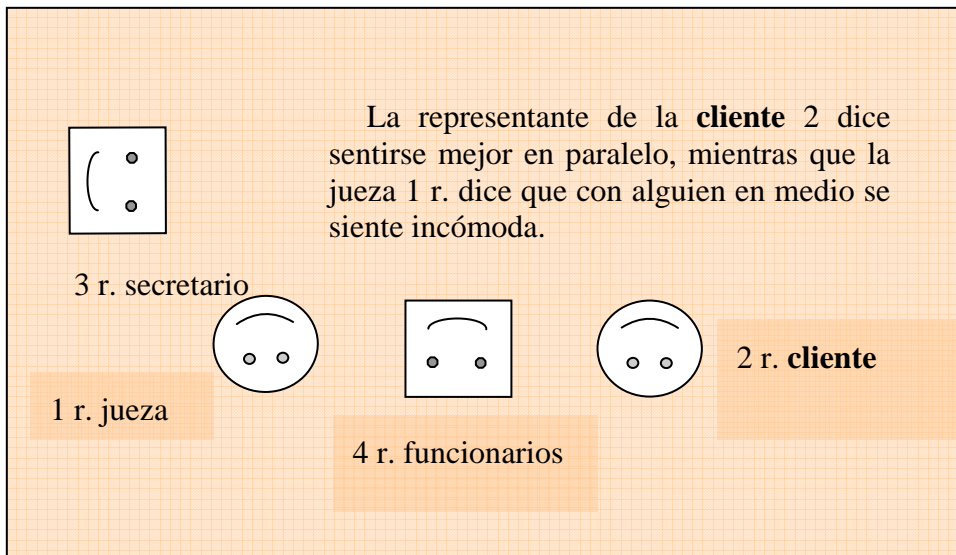
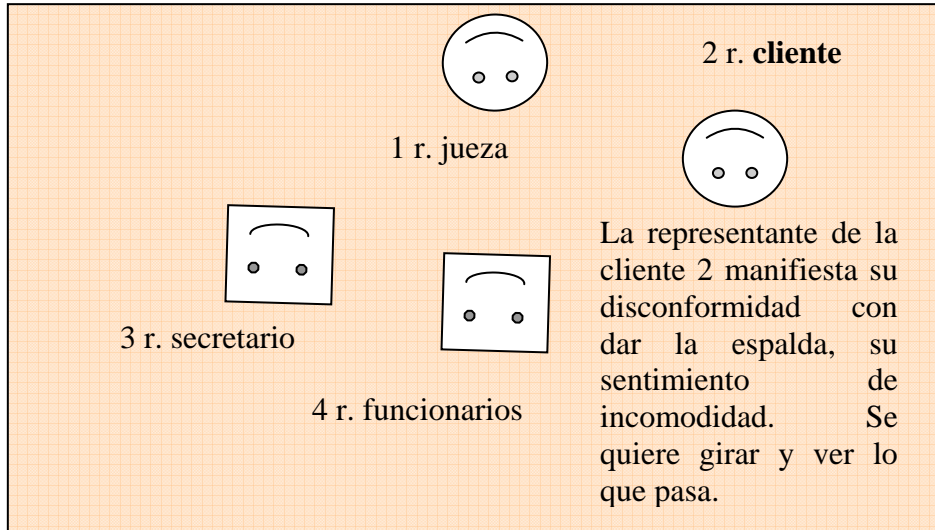
- Impotencia.
- Frustración.
- Injusticia.

Es funcionaria de justicia (con la categoría de oficial). Licenciada en derecho. Manifiesta sentirse fiscalizada y condicionada por una jueza que según ella le resulta inaccesible.

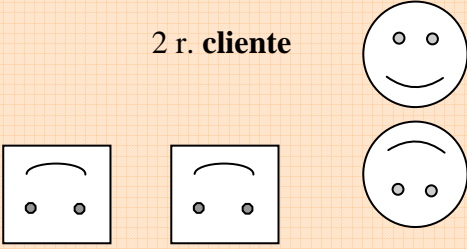
Describe los distintos niveles laborales existentes: la jueza, después el secretario judicial, la oficial (cliente), los agentes judiciales y los auxiliares. Para ella la persona que debería ayudar en el conflicto entre la jueza y ella sería el secretario, pero éste se desentiende del problema. Se le pide que elija como representantes a alguien para ella 2 y a alguien para la jueza 1 y que los posicione.







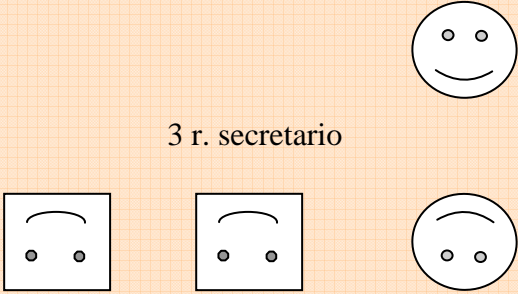
2 r. **cliente**



4 r. funcionarios 3 r. secretario 1 r. jueza

La jueza 1 r. y la representante de la **cliente** 2 se miran a los ojos y al suelo alternativamente. Y ésta última 2 r. dice querer retirarse por estar muy cerca. Cree que para poder hablar a su jefa necesita estar más retirada. Inclina la cabeza ante la jueza y le dice: “si me cuesta hacer una reverencia de reconocimiento es por un problema mío, me gustaría que me miraras con “buenos ojos”. Al secretario 3 r. le dice: “esto no va contigo y te reconozco en tu lugar y me gustaría que tú hicieras lo mismo conmigo”.

2 r. **cliente**



4 r. funcionarios 3 r. secretario 1 r. jueza

La representante de la **cliente** 2 es sustituida por la **cliente** y ésta se inclina ante la jueza 1 r. y le dice: “te respeto en tu lugar y te pido que me mires a mí en el mío con buenos ojos”. Tras este ritual se da por terminada la representación organizacional.

5.3.1.e. Caso n° 5. Responsable de empresa familiar.

Se comienza el caso planteando al **cliente** la siguiente cuestión: Define el problema con tres palabras. A lo que el cliente responde:

- Obligación...

- Obligación de deberme al trabajo que es la familia también.

El profesional le pregunta por los hechos dramáticos que ocurrieron en la empresa como:

- Socios fundadores excluidos,

- otros miembros de la empresa que fueron excluidos, y

- colaboradores importantes que dejaron de serlo.

El **cliente** refiere que el suegro de su padre -su abuelo materno- perteneció a la empresa y ahora no es recordado muy bien.

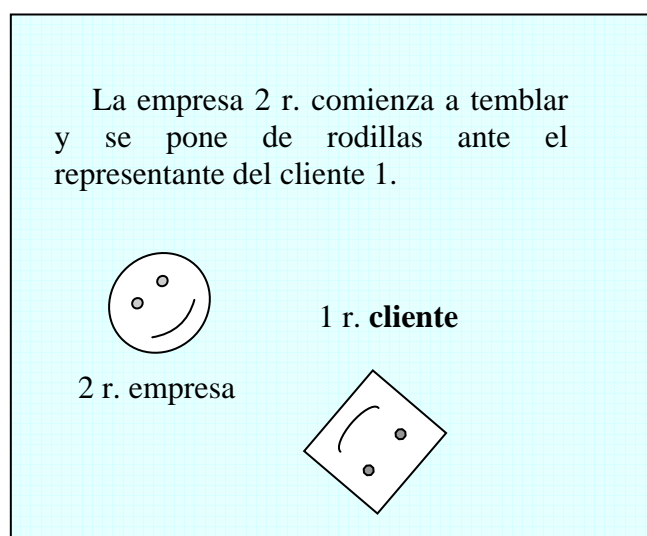
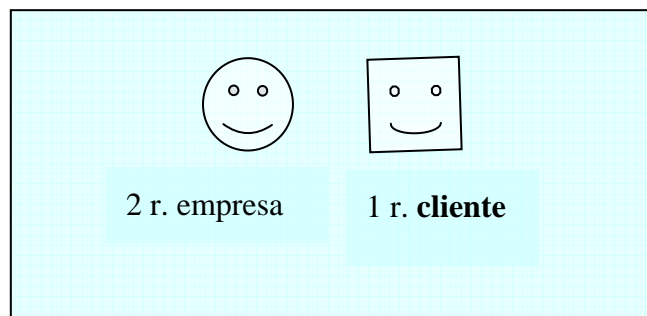
La empresa es una empresa familiar dedicada a la construcción compuesta de varios socios, donde trabajan dos hermanos y el **cliente**, que es licenciado en económicas. El padre que fue quien la fundó sigue trabajando en ella y toma las decisiones, aunque ya está jubilado.

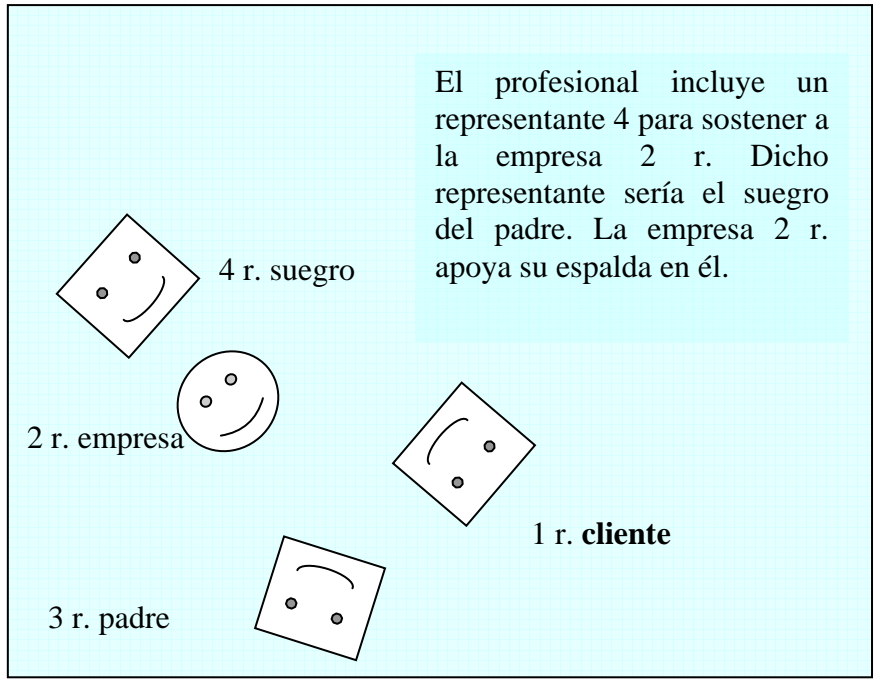
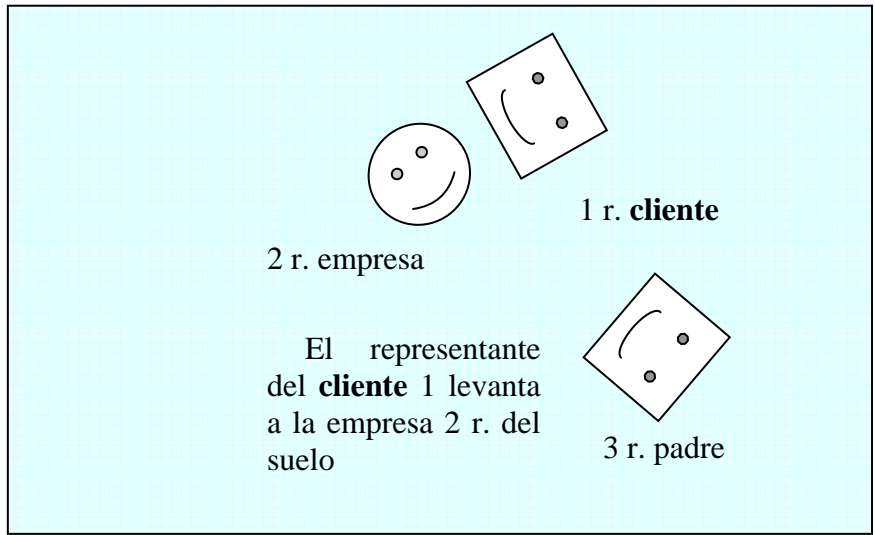
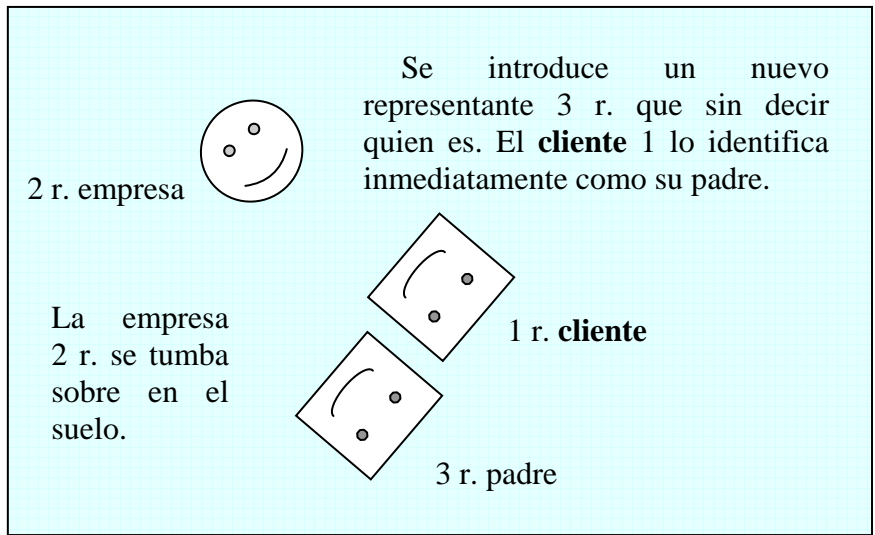
El **cliente** comenzó a trabajar en la empresa al principio en los veranos y después cuando terminó los estudios de económicas se incorporó a ella definitivamente, desde

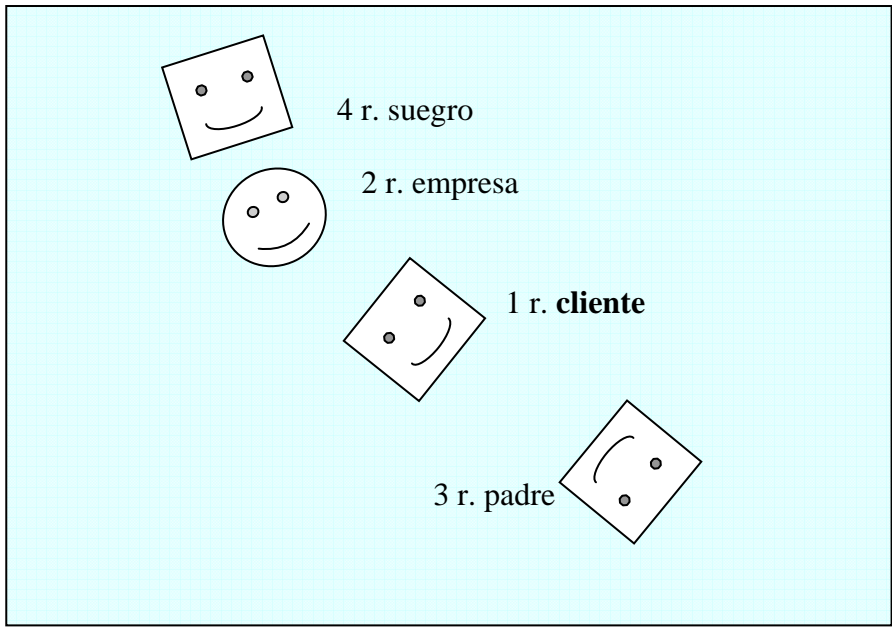
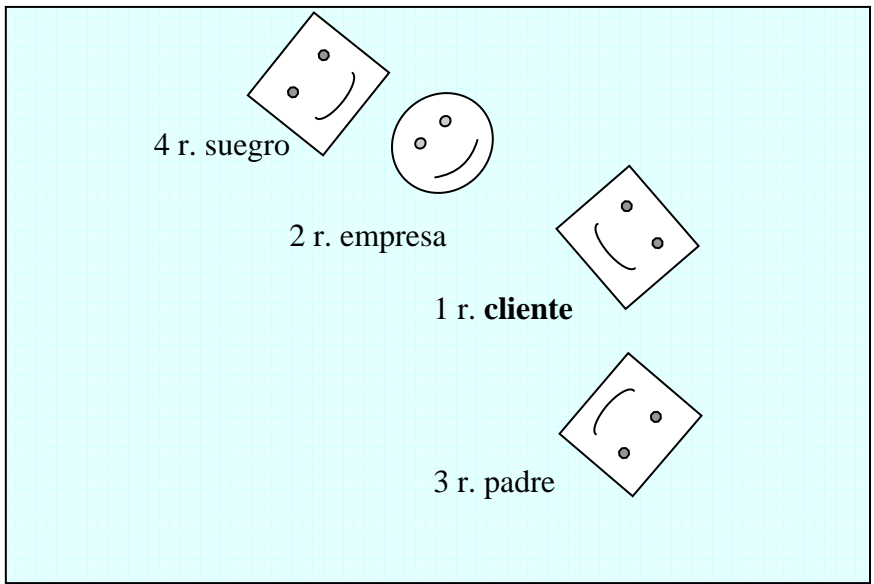
entonces ha solucionado todos los problemas que han surgido: empresariales, legales, jurídicos... Pero aún habiéndolos resuelto no se siente reconocido en la empresa.


A la pregunta de ¿para qué utilizará lo que reciba en la representación organizacional? responde que como no ve reconocimiento por parte de nadie, a pesar de resolver muy bien todos los problemas, quiere dejar la empresa familiar aunque no sabe cómo dar ese paso.


El profesional le pide que elija a alguien como representante para él 1 y a alguien como representante para la empresa 2, y que los posicione en el espacio.



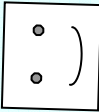


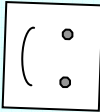


4 r. suegro 





2 r. empresa 3 r. padre

1 r. **cliente** 

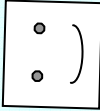



El **cliente** sustituye a su representante 1 y se arrodilla ante su padre 3 r., después le dice: “papá, tú eres el grande y yo soy el pequeño. Tú fundaste esta empresa y lo hiciste a tu manera. Si ahora yo lo hago a mi manera mírame con buenos ojos”.

 4 r. suegro


 El **cliente** 1 se levanta y se abraza a su padre 3 r.

2 r. empresa


 

1 **cliente** 3 r. padre

4 r. suegro

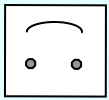
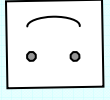


La empresa 2 r. manifiesta que: “así puede estar bien, con la unión de ellos dos (el padre 3 r. y el hijo 1 r.). Me gusta la cara que ponen el padre y el hijo. Siento una gran fuerza detrás de mí”. Los demás también manifiestan encontrarse bien en el lugar que ocupan y con ello se da por terminada la representación organizacional.



2 r. empresa

El **cliente** dice no saber quien está detrás de la empresa. Se le dice que eso lo tiene que descubrir él con el tiempo.

1 **cliente**   3 r. padre

5.3.1.f. Caso nº 6. Contratada laboral en un ayuntamiento.

El problema planteado por la **cliente** es: “miedo al enfrentamiento”. “Quiero trabajar las relaciones en el trabajo”.

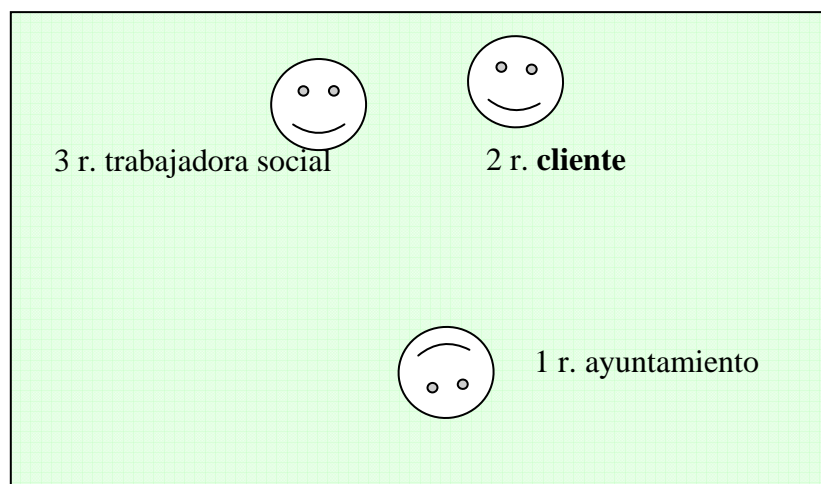
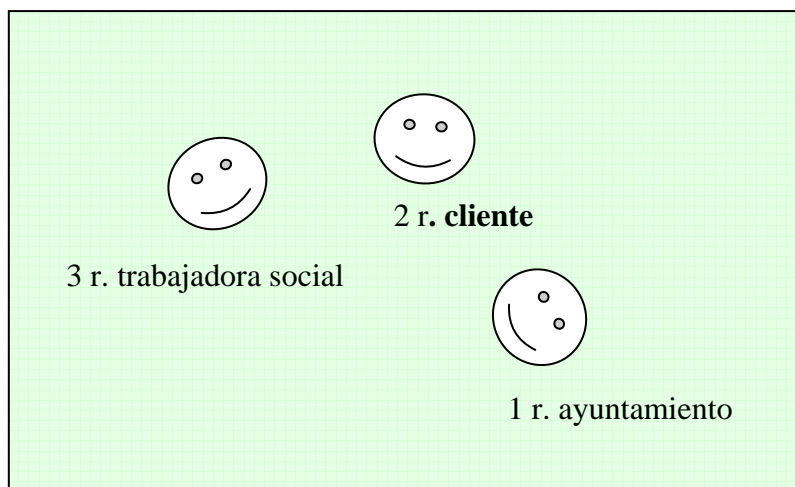
Es trabajadora social de un ayuntamiento donde ha sido contratada como hace un mes y hay una oposición en marcha para cubrir unas vacantes existentes. En dicha oposición participa ella y los demás compañeros que trabajan como contratados también.

Dice que siente que nadie se pone de acuerdo, que hay muchos enfrentamientos entre los compañeros de la institución. Vive en una situación crítica porque los demás se pelean, se gritan, no se comprometen, etc.

Le da miedo que le digan que las intervenciones que hace están mal, no sirven para nada y tiene miedo a “perder los papeles”. Cree que también el malestar tiene que ver con las próximas elecciones municipales y que hay dos compañeras trabajadoras sociales, de las cuales una quieren que apruebe y a la otra la quieren echar. También hay

una psicóloga que descalifica sus intervenciones y que es amiga de la trabajadora social que quieren echar.

El profesional le pide que elija a una representante para el ayuntamiento 1, a otra para ella 2 y a otra para la trabajadora social que quieren echar 3. Se le pide a continuación que las posicione en el espacio.



3 r. trabajadora social

2 r. **cliente**

4 r. profesionales

1 r. ayuntamiento

Ante la mirada hacia el suelo de la representante de la **cliente** 2 y de la de la trabajadora social que quieren echar 3 el profesional le pregunta a la **cliente** ¿que podrían mirar?, ¿a otras profesionales que echaron anteriormente de ese ayuntamiento? a lo que responde que es muy posible. Se introduce a una representante 4 para dichas profesionales excluidas y se la sitúa tumbada en el suelo en el lugar donde ellas dirigían sus miradas.

3 r. trabajadora social

2 r. **cliente**

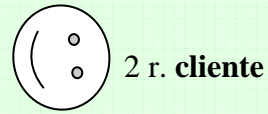
La representante de la **cliente** 2 se arrodilla ante la que esta tumbada en el suelo 4, que representa a las que fueron excluidas, después se echa a su lado. Entonces, la representante de las excluidas 4 vuelve la cabeza para el otro lado para no ver a la de la **cliente** 2.

1 r. ayuntamiento

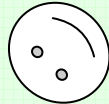
4 r. profesionales

2 r. **cliente**

Se pone al lado de la representante de las excluidas 4 a la de la trabajadora social 3 que quieren echar, tumbada mirándose ambas y le dice: “soy como tú”. La representante de las excluidas 4 dice sentirse mejor.



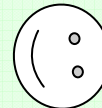
1 r. ayuntamiento



4 r. funcionarias



2 **cliente**

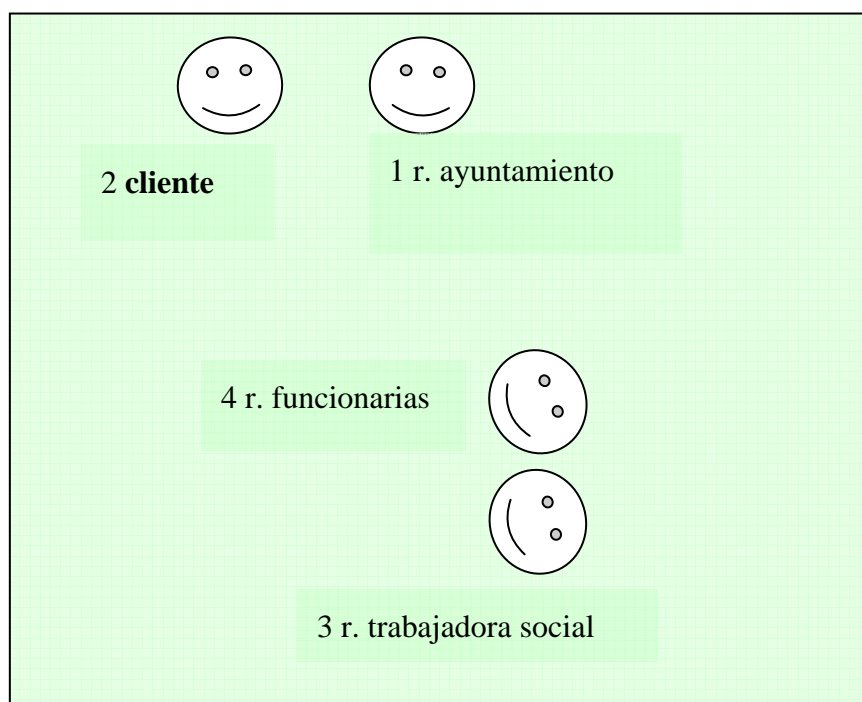
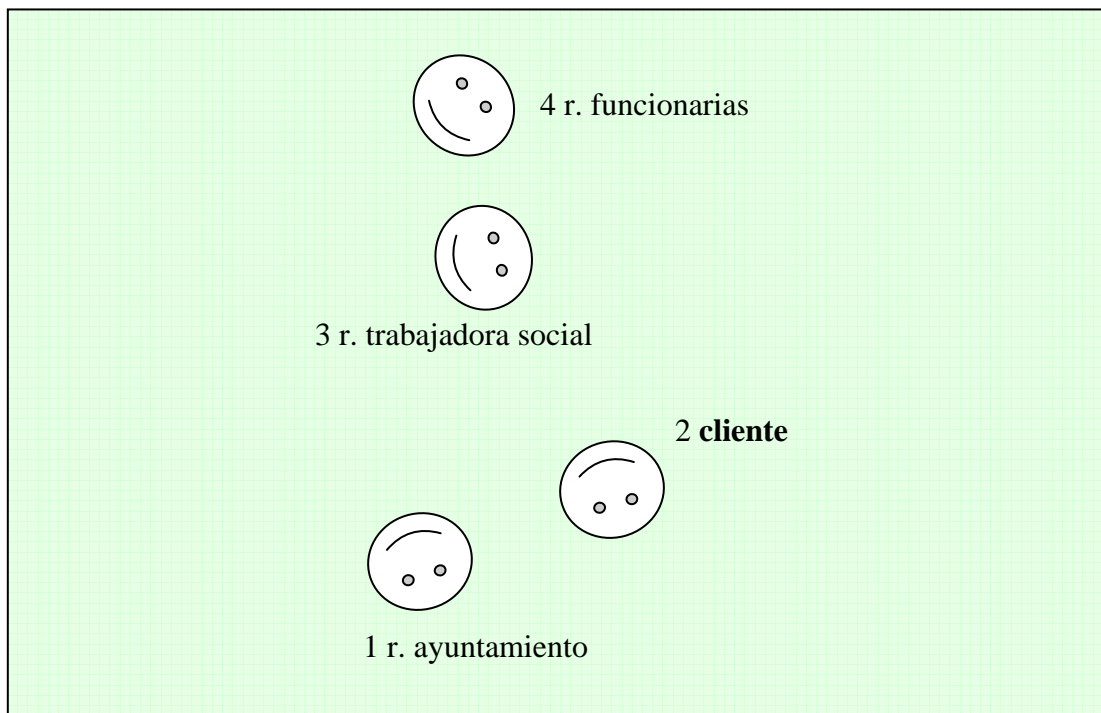


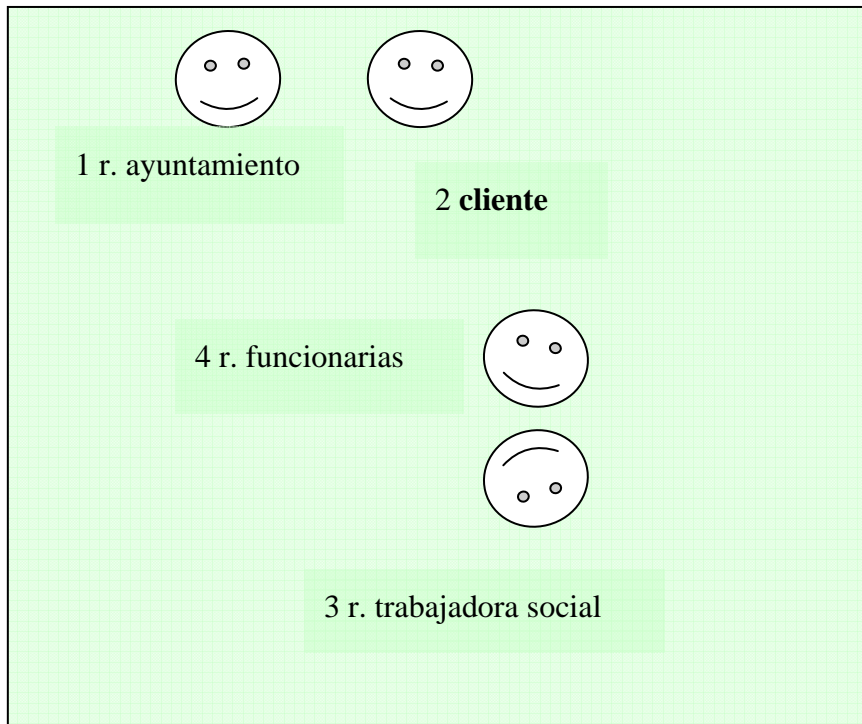
La representante de la **cliente** 2 es sustituida por la **cliente** que se arrodilla ante las dos representantes que están tumbadas, 4 y 3, y haciéndoles una reverencia profunda les dice: “llevo pocos días aquí. Aunque me equivoque quiero que me respetéis”. Se le indica que se quede con las caras de felicidad de ambas representantes, 3 y 4, cuando se miran a los ojos entre ellas, porque dicha imagen le puede servir como ayuda mientras trabaje en dicho puesto.



1 r. ayuntamiento







1 r. ayuntamiento

2 cliente

4 r. funcionarias

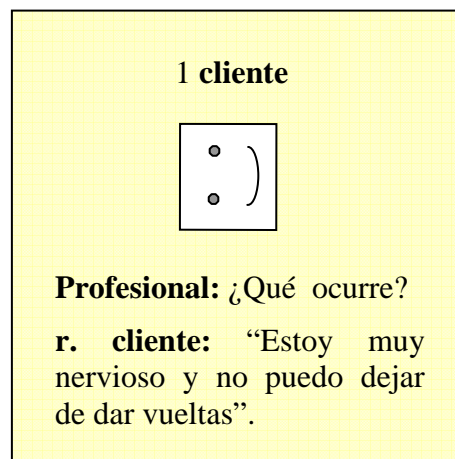
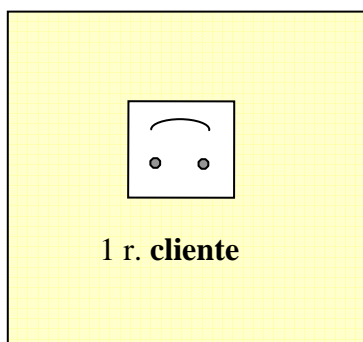
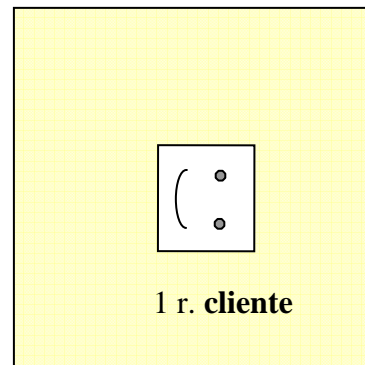
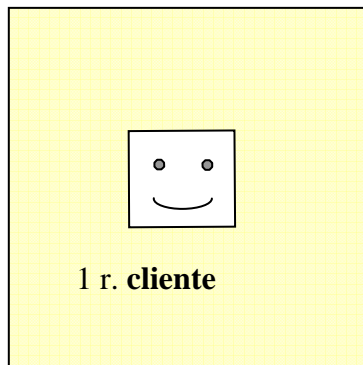
3 r. trabajadora social

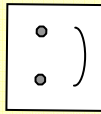
Las representantes 3 y 4 se miran y terminan entrelazadas. La cliente 2 y el ayuntamiento 1 r. dan la espalda a las que están en el suelo y dejándolas atrás miran hacia adelante. La **cliente 2** manifiesta que se siente mejor, dando la espalda, que ese es un buen lugar para ella. Se da por terminada la representación organizacional de esta manera.

The diagram shows the same four participants as in the first diagram, but now they are arranged in a circle. '1 r. ayuntamiento' and '2 cliente' are at the top, '4 r. funcionarias' is on the right, and '3 r. trabajadora social' is at the bottom. The text on the left describes their positions: '1 r. ayuntamiento' and '2 cliente' have their backs to the others, while '3 r. trabajadora social' and '4 r. funcionarias' are facing each other and are entangled. The background is a light green grid.

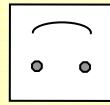
5.3.1.g.Caso n° 7. Contratado precario de empresa de servicios.

El **cliente** es sociólogo y trabaja en una empresa de servicios dando clases. Al acabar el curso dejará de trabajar, por finalización de contrato, y por ello cuando se le pregunta por su problema responde que es “la falta de estabilidad”. Que lo que él pretende conseguir con lo que vea en la representación organizacional es aumentar su reconocimiento profesional, quiere satisfacción profesional. El profesional le pide que elija un representante para él 1 y que lo posicione.





2 representante

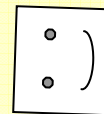


1 r. **cliente**

El profesional introduce a un representante 2 sin decir a quien representa.



2 representante



1 r. **cliente**

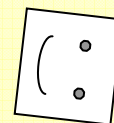


2 representante

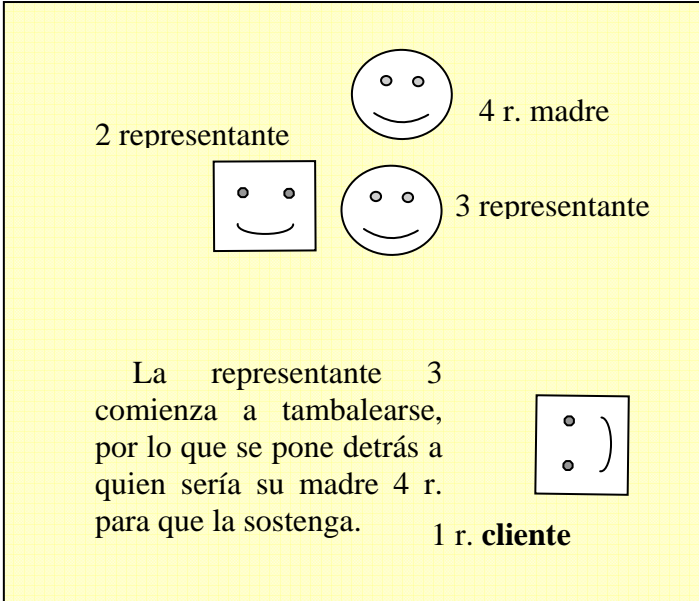
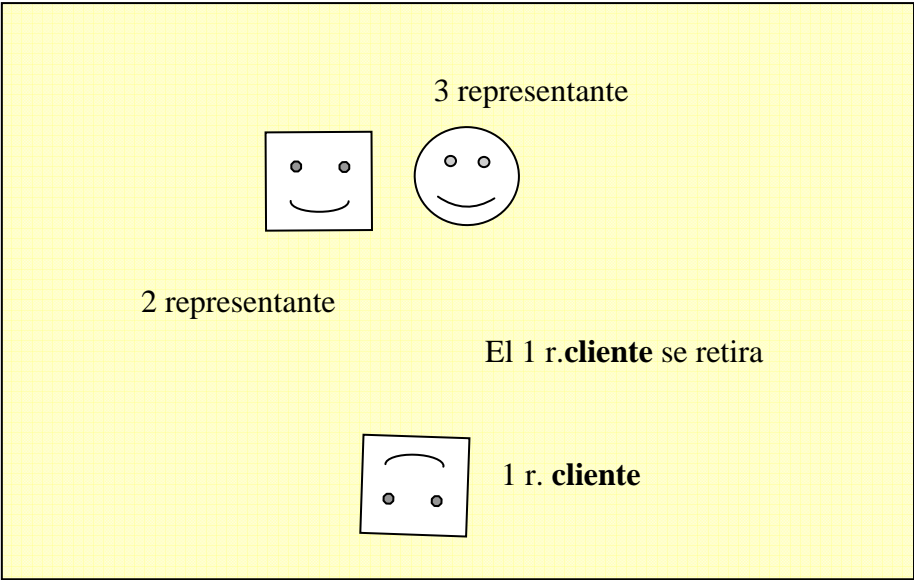
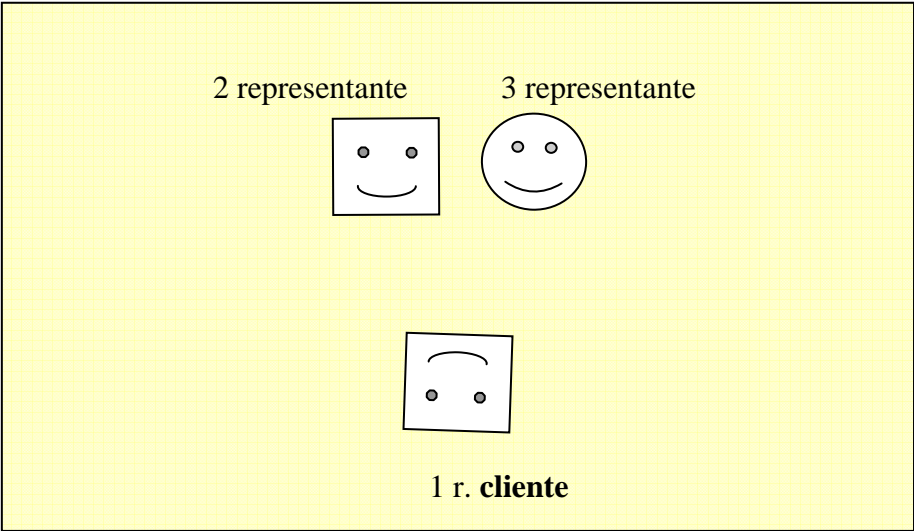



3 representante



El profesional introduce una nueva representante 3 sin especificar quién es.



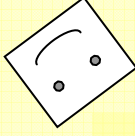
1 r. **cliente**






2 representante  4 r. madre

  3 representante

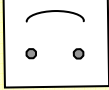
La representante
3 se echa en el
suelo y es
levantada por 2 r. y
por 4 r.




 1 r. **cliente**

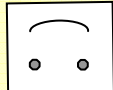
2 representante   4 r. madre

 3 representante

El representante
del **cliente** 1 le dice
a 4 r.: “ahora te veo
y te llevo en mi
corazón”.

 1 r. **cliente**

 2 r. padre  3 r. madre  4 r. abuela

 1 r. **cliente**

El **cliente** sustituye a su representante 1 y le dice a 3 r.: “madre, esto te pertenece y forma parte de tu destino y yo tengo que cumplir el mío”. Se inclina ante cada uno.

1 **cliente** 2 r. padre 3 r. madre 4 r. abuela

Se abrazan todos y el **cliente** 1 dice a su padre 2 r.: “soy un Fernández como tú”.

2 r. padre 3 r. madre 4 r. abuela

1 **cliente**

Cada uno le va diciendo algo al **cliente** 1. El 3 r. le dice: “tienes delante la vida”. El 2 r. le dice: “tu carrera, tu mujer...”. Así termina la representación organizacional.

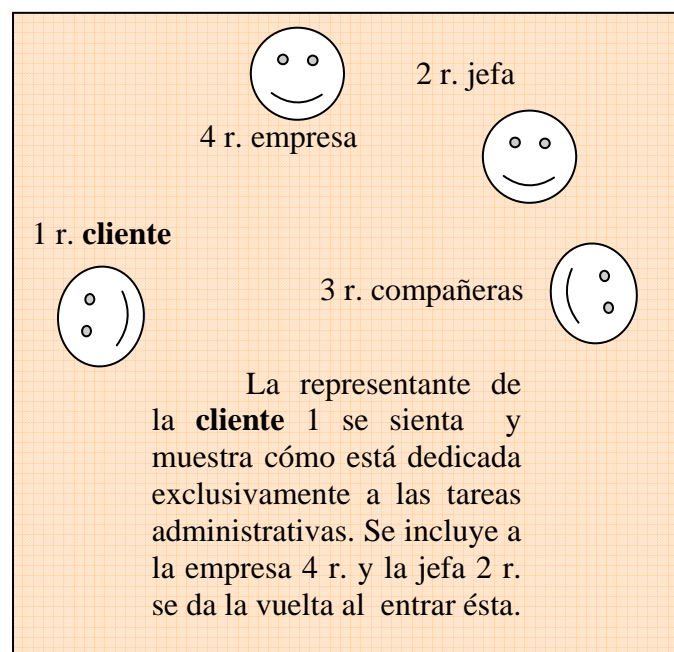
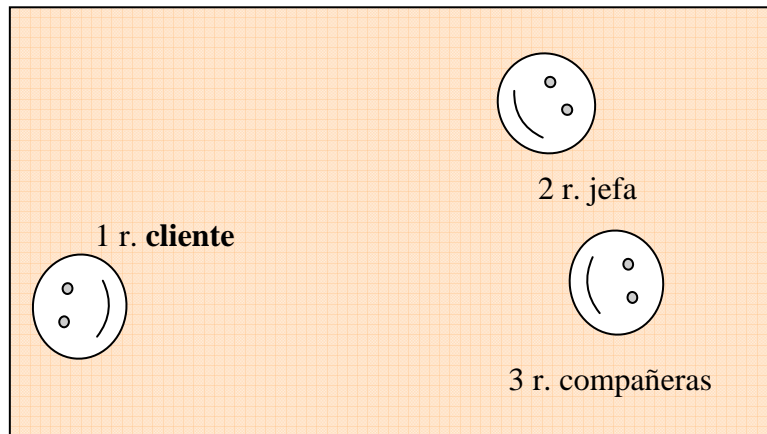
5.3.1.h. Caso nº 8. Trabajadora de una empresa privada.

La **cliente** es trabajadora social contratada por una empresa privada que trabaja para la Administración. Está trabajando con empleados/as públicos y su función consiste en una labor administrativa conducente a resolver los expedientes administrativos.

Preguntada por su problema manifiesta que se siente agobiada porque no sabe decir que no, pero a su vez siente que no le dan los medios que necesita

para su trabajo, ya que incluso ha tenido que utilizar ciertos ordenadores y programas cuando los otros trabajadores de la administración toman su descanso para comer el bocadillo. Al decirle, el profesional, ¿para qué le valdría la solución del problema? si la encontráramos, responde que para ser asertiva en su trabajo, con sus compañeras. Y a la pregunta de ¿para qué le serviría dicha asertividad? responde que para pedir a la jefa que le diera los medios que necesita.

El profesional le pide que elija a alguien como representantes de ella 1, de la jefa 2 y de las compañeras 3, y que las sitúe.



4 r. empresa

3 r. compañeras

1 r. **cliente**

2 r. jefa

La representante de la jefa 2 se siente distante, mientras la de la **cliente** 1 se siente agobiada y dice: “esta gente, no sé qué pasa, no se dan cuenta”.

4 r. empresa

2 r. jefa

1 r. **cliente**

3 r. compañeras

4 r. empresa

2 r. jefa

1 r. **cliente**

3 r. compañeras

La **cliente** 1 r. le dice a la jefa 2 r.: “quizá no tenga que ser tan perfecta, quizá tenga que decir hasta aquí hemos llegado”. Y continúa: “¡ayúdame!, tú puedes ayudarme”

4 r. empresa

2 r. jefa

1 r. cliente

3 r. compañeras

La **cliente** 1 r. se apoya en la jefa 2 r. y manifiesta “estar más descargada”. La representante de los demás trabajadores 3 dice que: “se encuentra mejor porque ha tomado la decisión y me descarga el sentimiento de culpabilidad”. La empresa 4 r. dice que: “está bien porque mi trabajadora se siente mejor”.

1 cliente

2 r. jefa

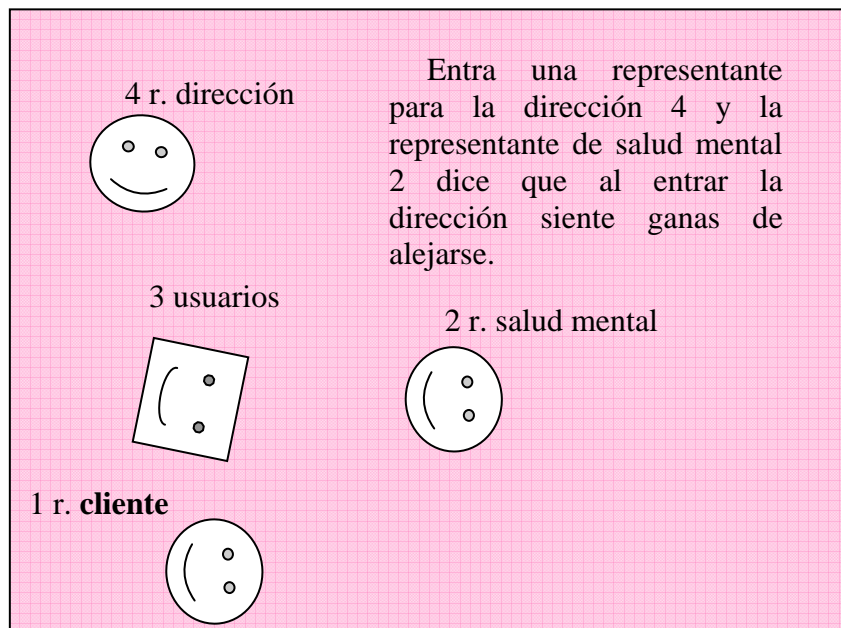
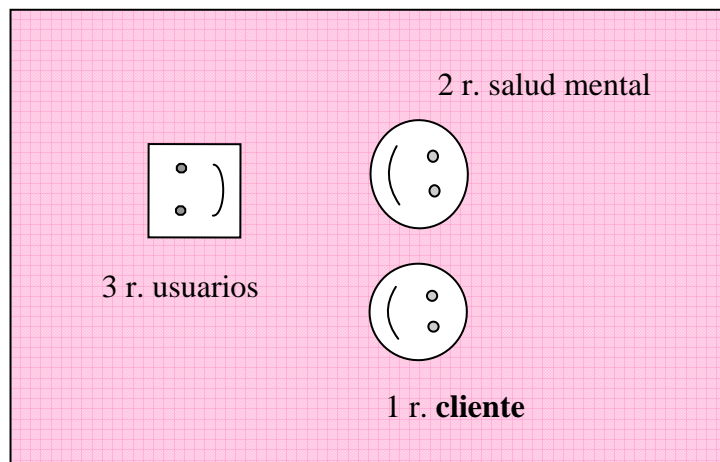
3 r. compañeras

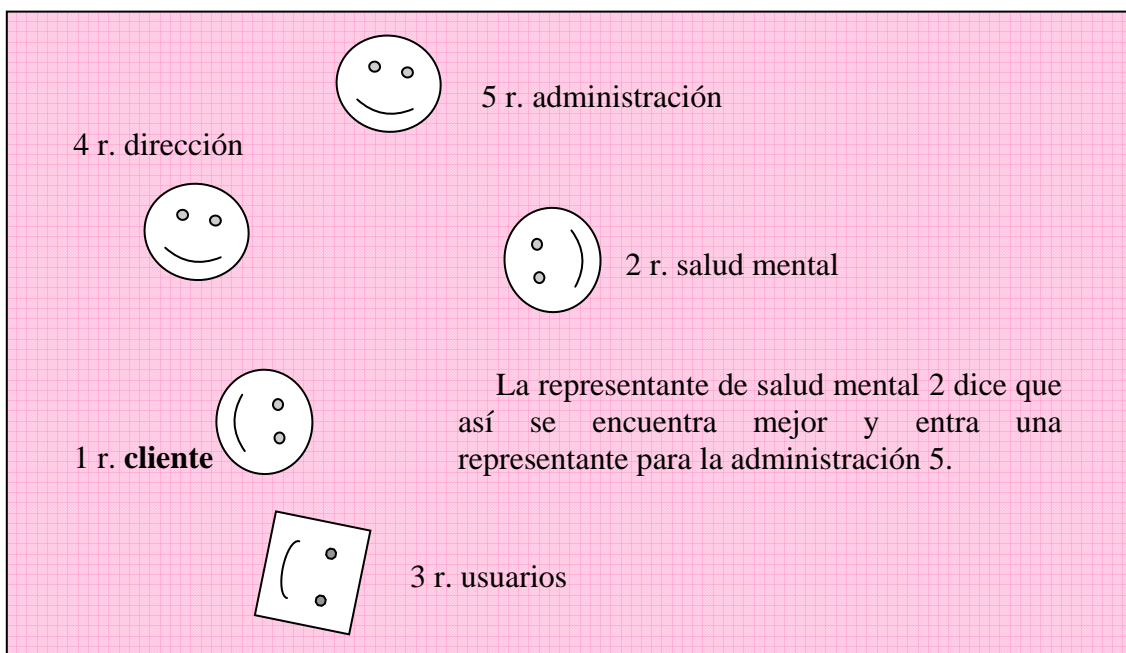
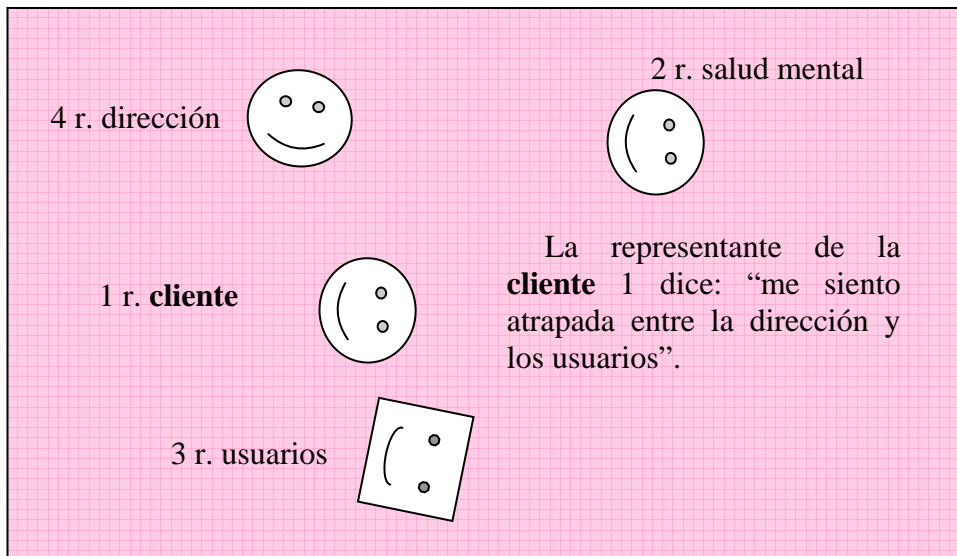
4 r. empresa

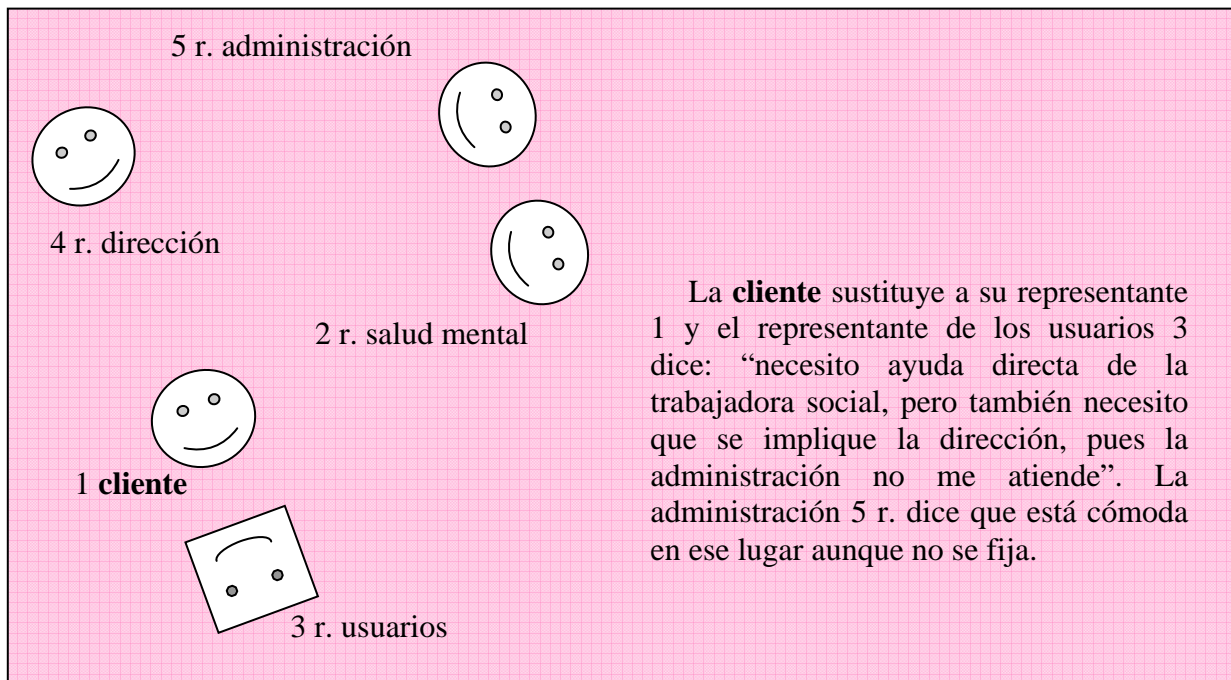
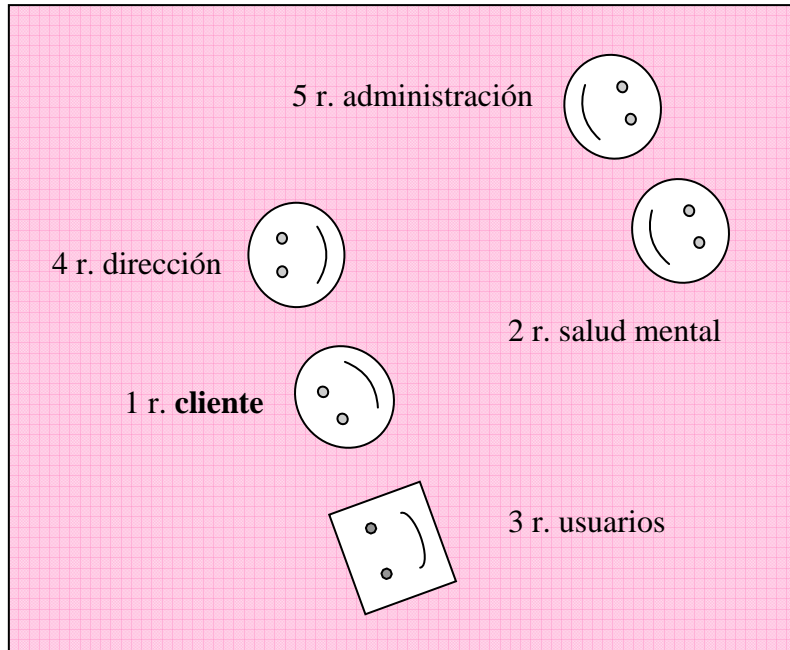
La **cliente** sustituye a su representante 1 y tras un tiempo dice: “ aquí estoy bien porque estoy más cerca de mis compañeras”. Después de mirar a cada uno dice: “estoy mas tranquila. Este es mi lugar y desde aquí os doy el vuestro (a jefa 2 r. y empresa 3 r.) y os puedo decir algún deseo”. A la representante de las compañeras 3 le dice: “soy como tú”. Así se da por terminada la representación organizacional.

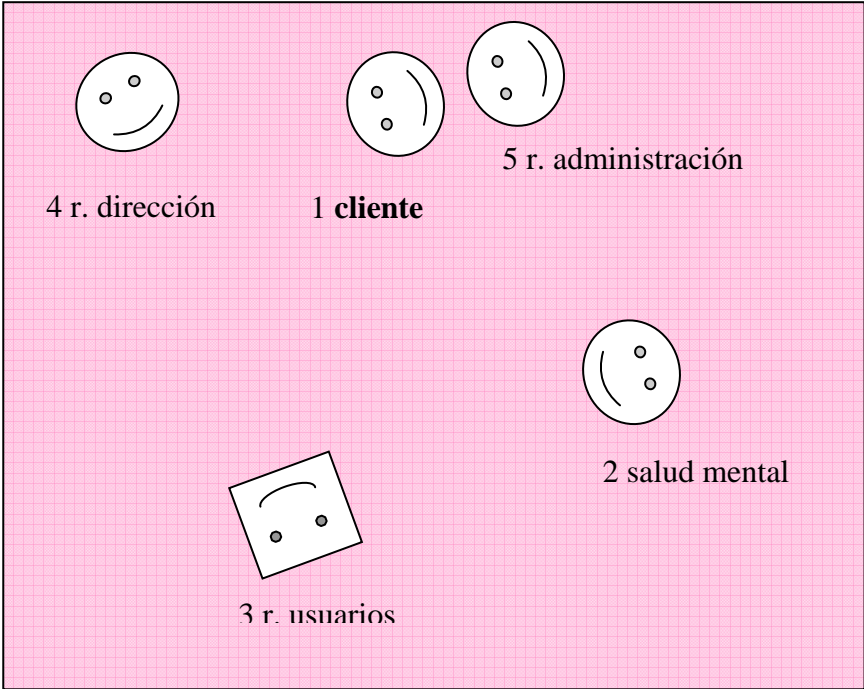
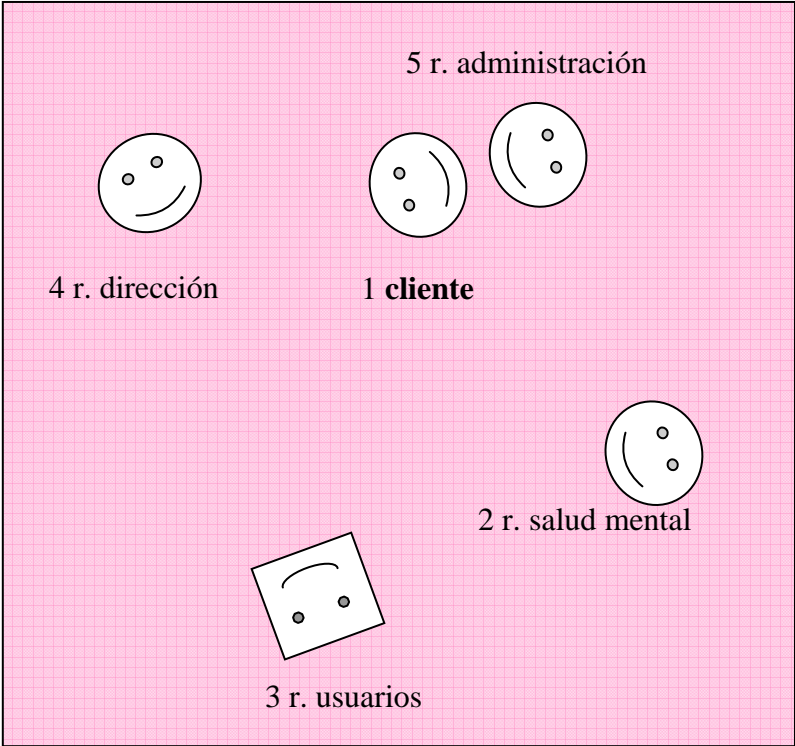
5.3.1.i. Caso n° 9. Funcionaria de ayuntamiento.

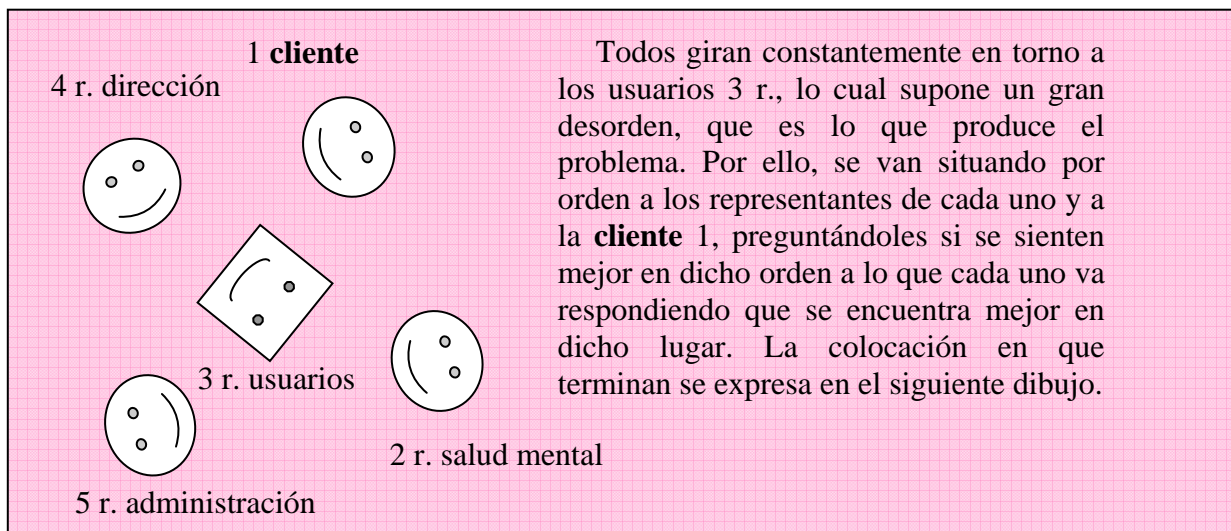
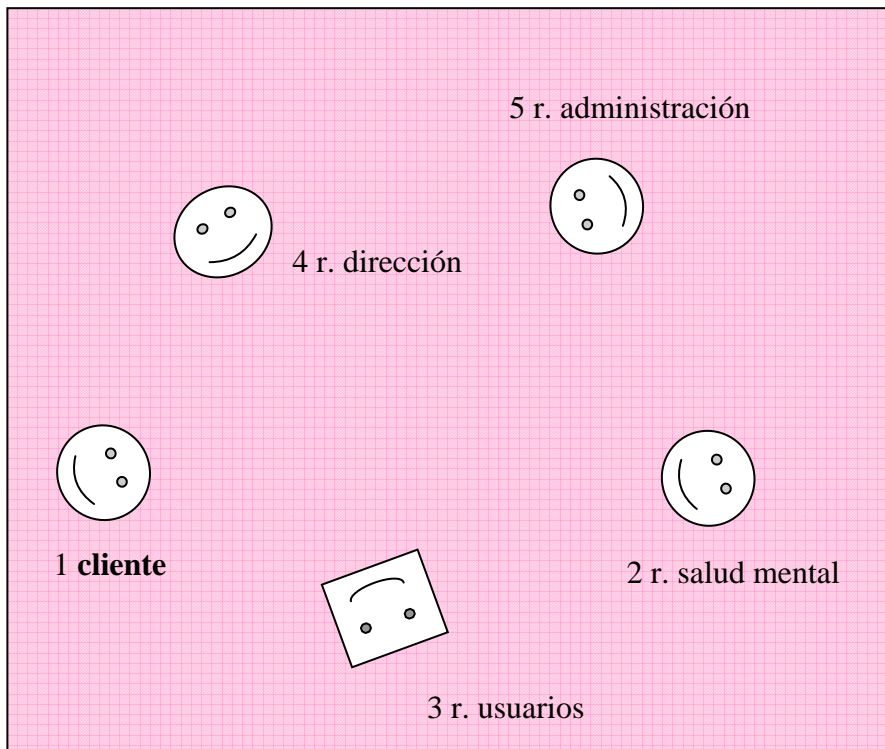
La **cliente** es trabajadora social de un distrito municipal y manifiesta que su problema es que no sabe decir que no, por ejemplo a las profesionales del centro de salud mental cuando le llaman para que reciba a un usuario. Sin más preámbulo el profesional le pide que elija una representante para ella 1, otro para salud mental 2 y uno más para los usuarios 3, y que los posicione.

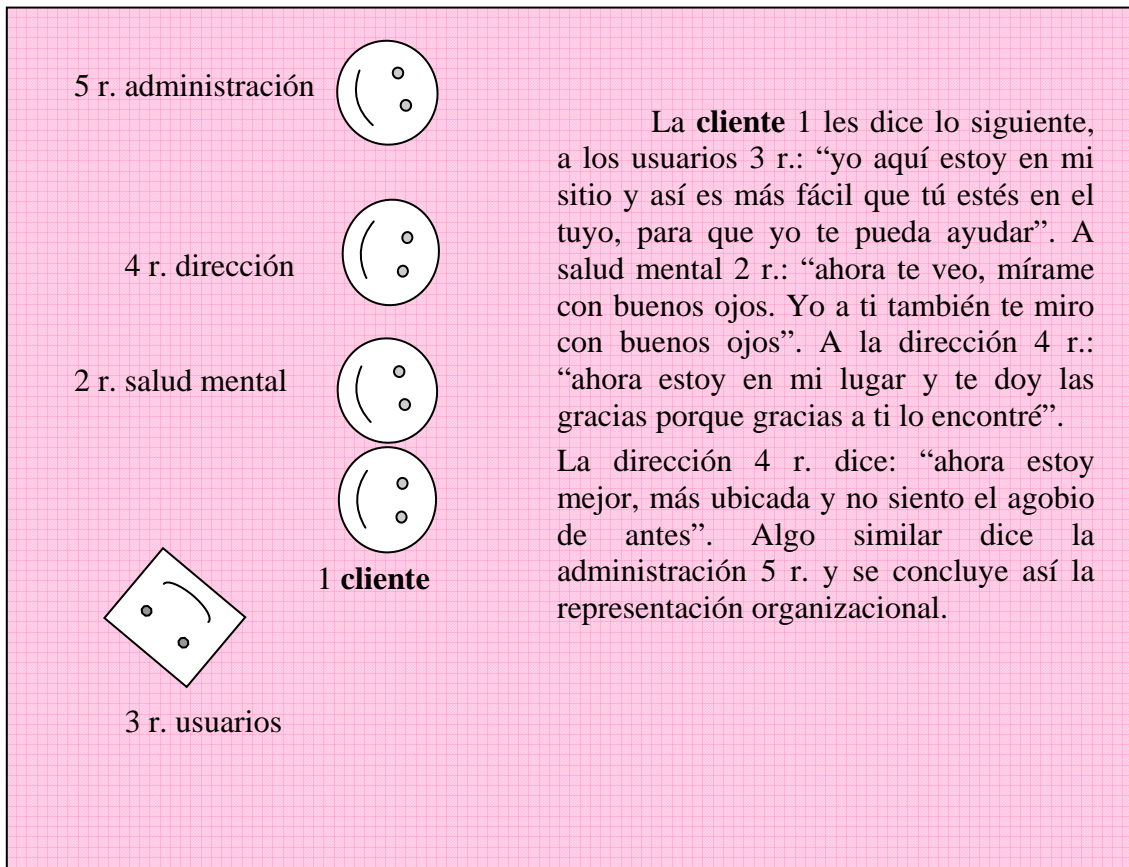








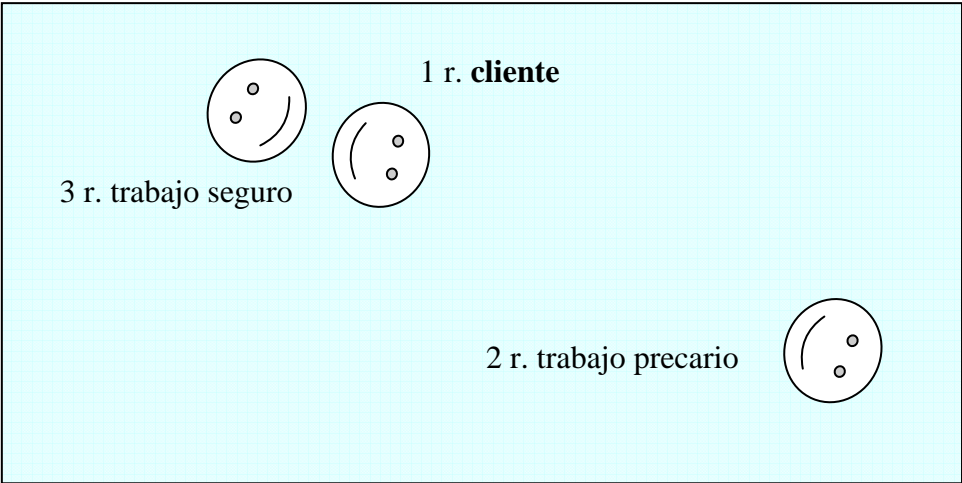
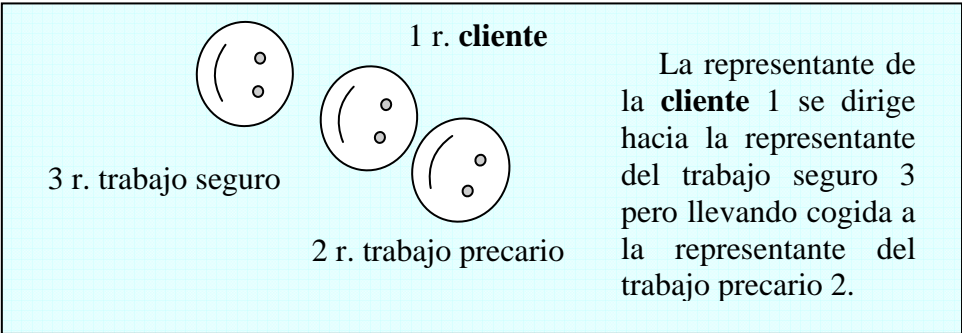
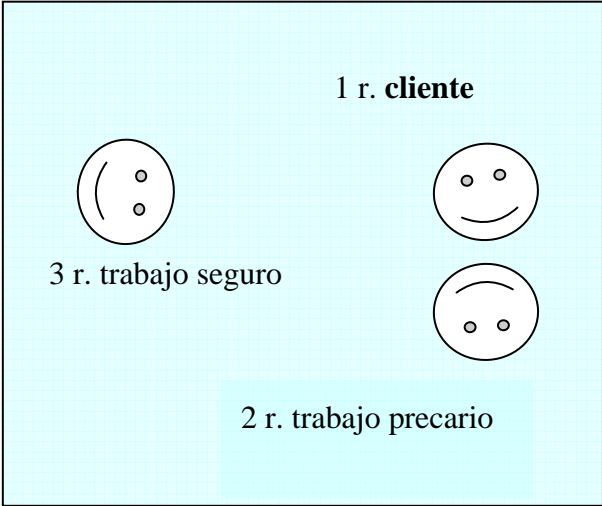
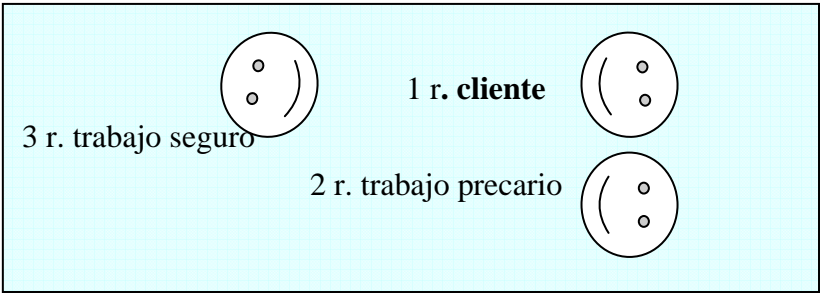




5.3.1.j. Caso n° 10. Becaria de inserción laboral.

La **cliente** es una profesional recién titulada que ha sido becada para insertarse laboralmente y manifiesta que su problema es la inseguridad. Preguntada por cual sería una buena solución para ella dice que: “se me reconociera como personal cualificado. Ante esta respuesta se le pregunta ¿qué es lo que haría con dicho reconocimiento? a lo que responde que: “me serviría para sentirme más segura y para tener más impulso para seguir adelante”.

El profesional le pide que elija una representante para ella 1 y otros dos representantes más, uno para el trabajo precario 2 y otro para el trabajo seguro 3.

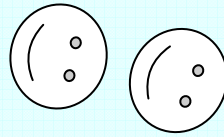




3 r. trabajo seguro

Se pregunta a la representante de la **cliente** 1 cómo se encuentra y dice: “fatal porque no puedo separarme del trabajo precario 2 r.”.

1 r. **cliente**



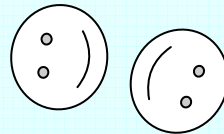
2 r. trabajo precario




3 r. trabajo seguro

La representante de la **cliente** 1 dice que está mejor pero que sigue sin encontrarse cómoda.

1 r. **cliente**



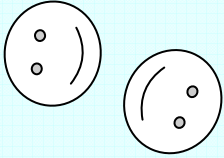
2 r. trabajo precario




3 r. trabajo seguro

1 cliente

Entra la **cliente** en el lugar de su representante 1 y mirando a los ojos a la representante del trabajo precario 2 le hace una reverencia profunda inclinándose. Después le dice: “gracias por haberme dado tanto. Con ello voy a seguir adelante y me gustaría que me mirases con buenos ojos. Te doy un lugar importante en mi corazón. Tú has sido y serás siempre mi primer trabajo”.



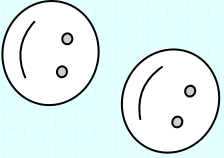
2 r. trabajo precario




3 r. trabajo seguro

1 cliente

La representante del trabajo precario 2 dice que se siente muy bien y que empujaría a la **cliente** 1 hacia el trabajo seguro 3 r.




2 r. trabajo precario




3 r. trabajo seguro

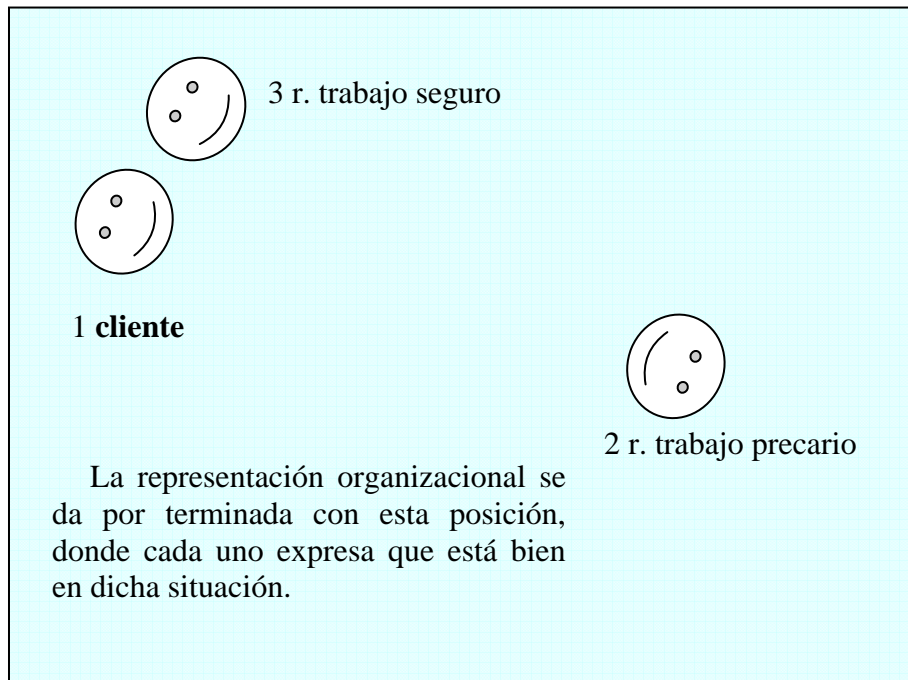
1 cliente



2 r. trabajo precario

La **cliente** 1 va lentamente hacia el trabajo seguro 3 r.

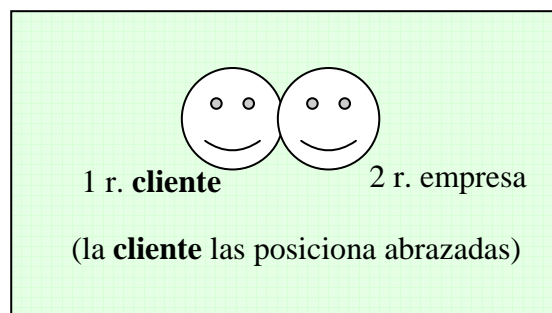


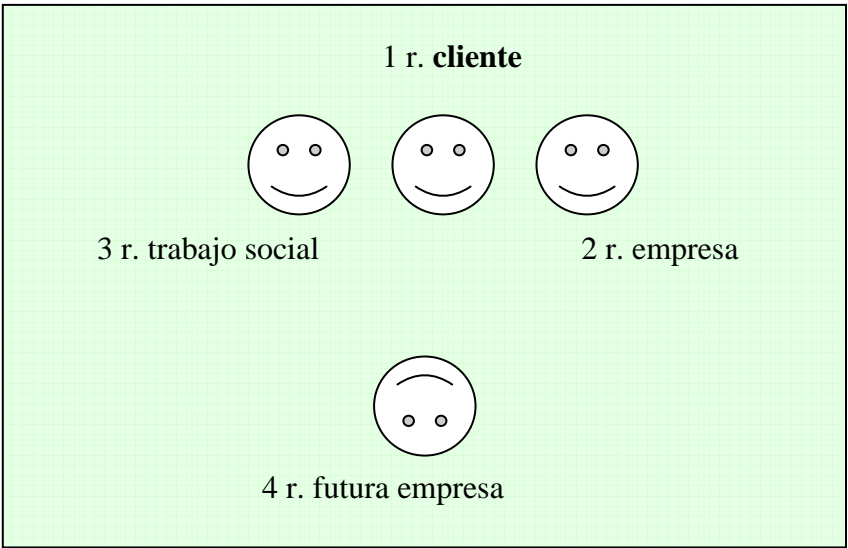
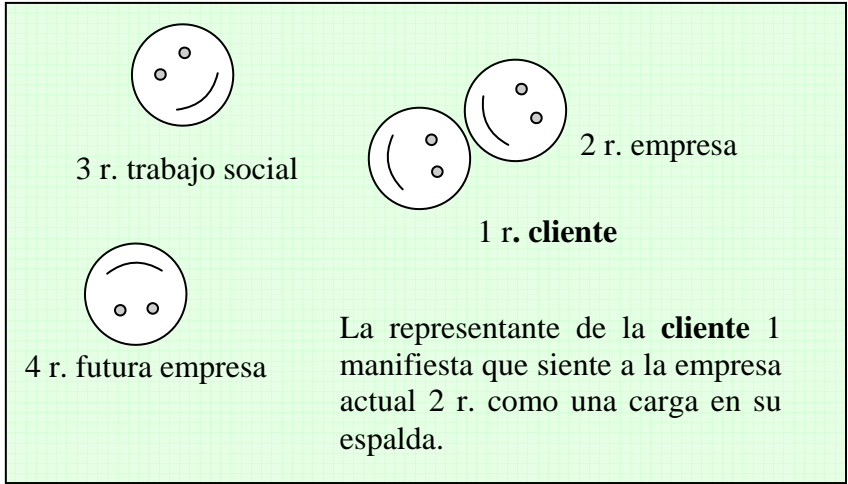
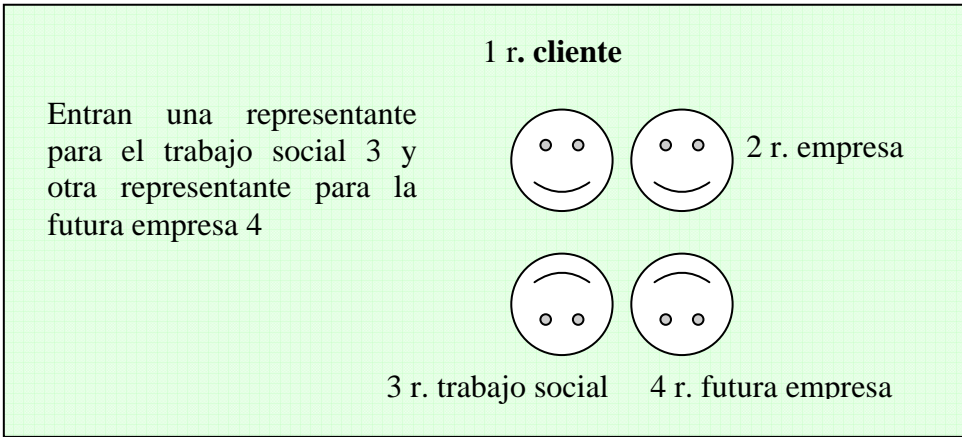


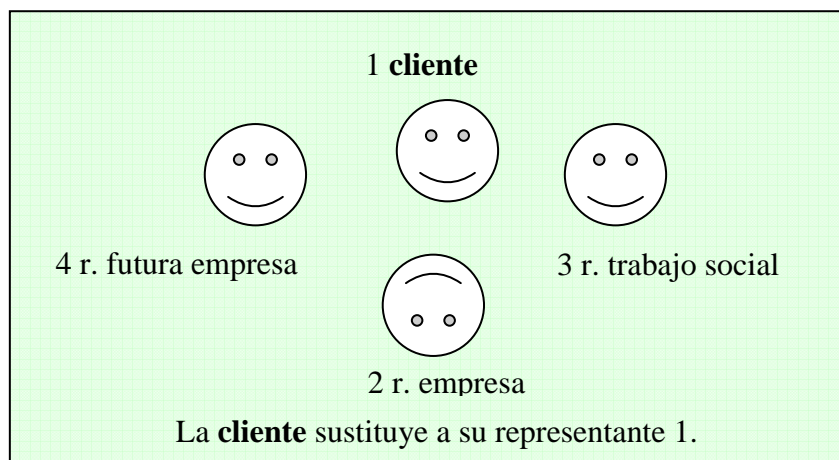
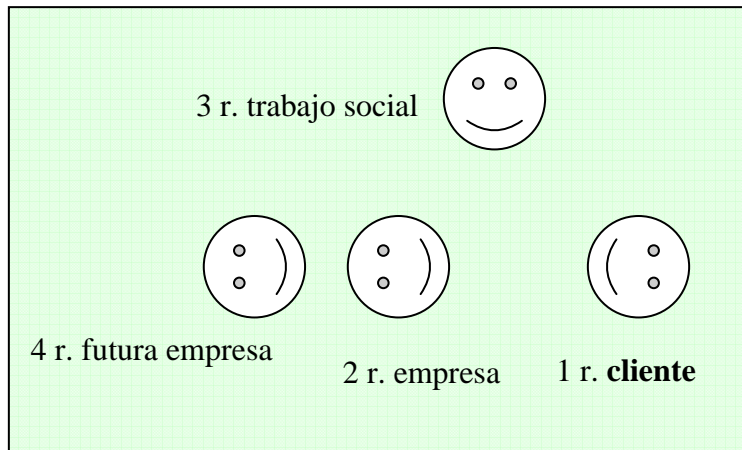
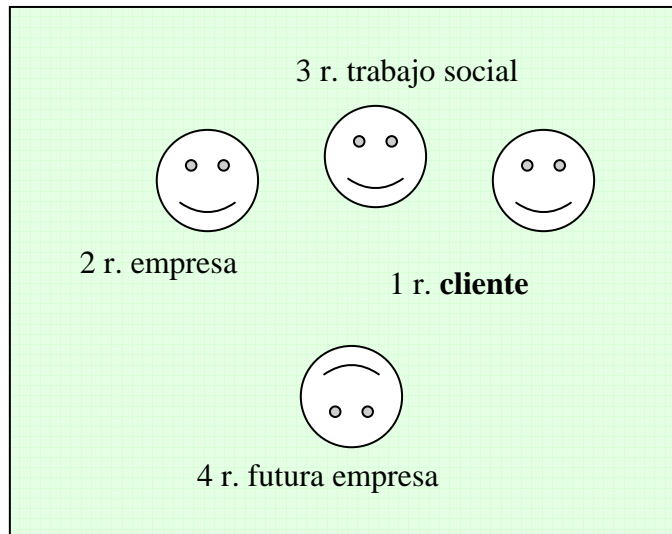
5.3.1.k. Caso nº 11. Propietaria de un restaurante.

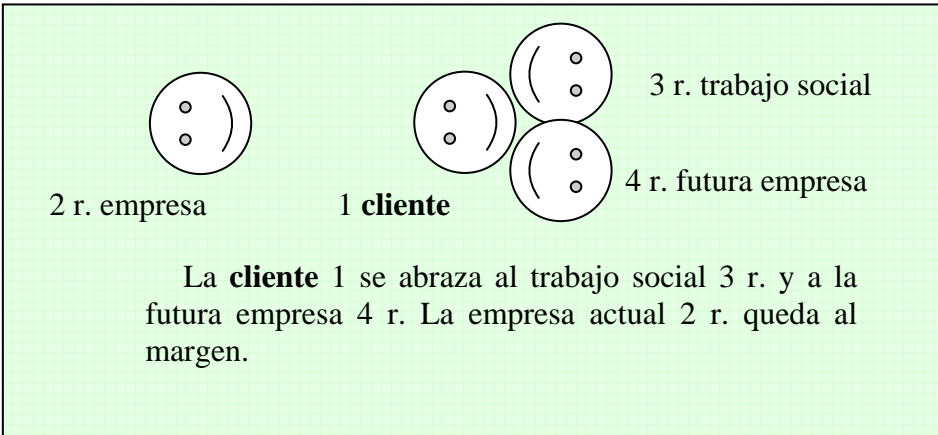
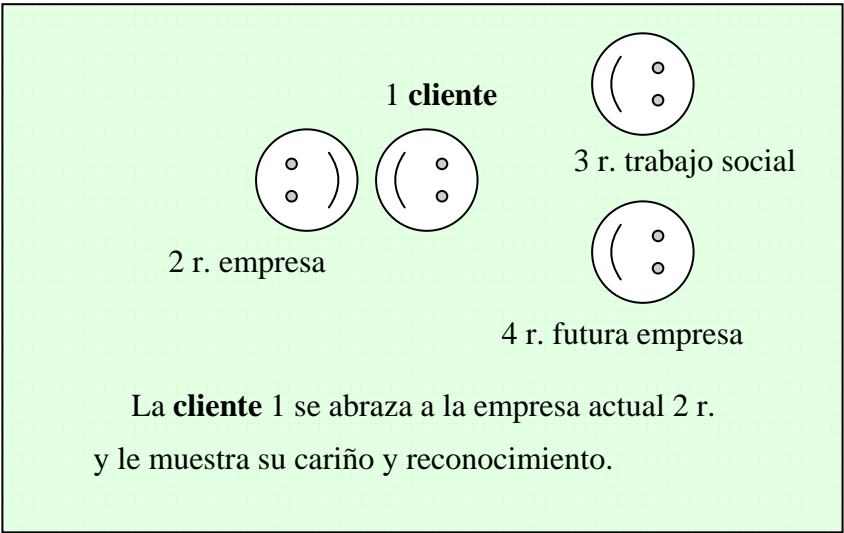
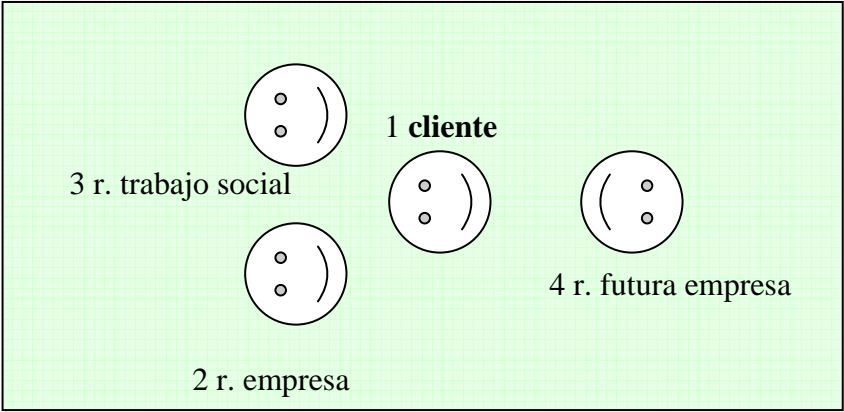
La **cliente** cuenta que trabaja en un restaurante, de un cierto nivel, donde es la empresaria junto con su exmarido, que es quien cocina. Se han separado hace aproximadamente un año y tienen una hija de 10 años. Dice que sabe que tiene que dejar la empresa, pero su problema es que está muy confusa entre decidirse por el trabajo social o por seguir siendo empresaria. Es diplomada en trabajo social, profesión que nunca ha ejercido y que le gustaría ejercer. También le agradecería promover otra empresa, que es lo que ha hecho siempre.

El profesional le pide que elija una representante para ella 1 y otra para la empresa 2 y que las sitúe.

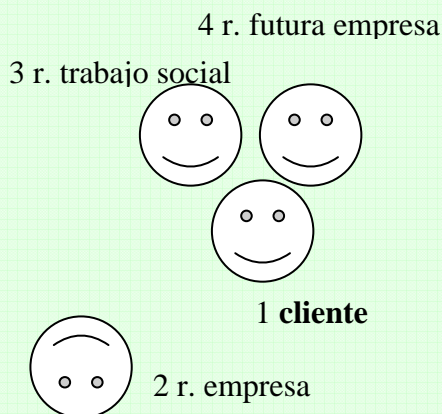








La representación organizacional se da por concluida con esta última posición en la que la empresa actual 2 r. expresa que se siente liberada en el lugar que ahora ocupa. El trabajo social 3 r. dice que se siente bien en ese lugar y la futura empresa 4 r. manifiesta su bienestar al lado de la **cliente**, la cual afirma que en esa posición tiene, se siente, con mucha fuerza.

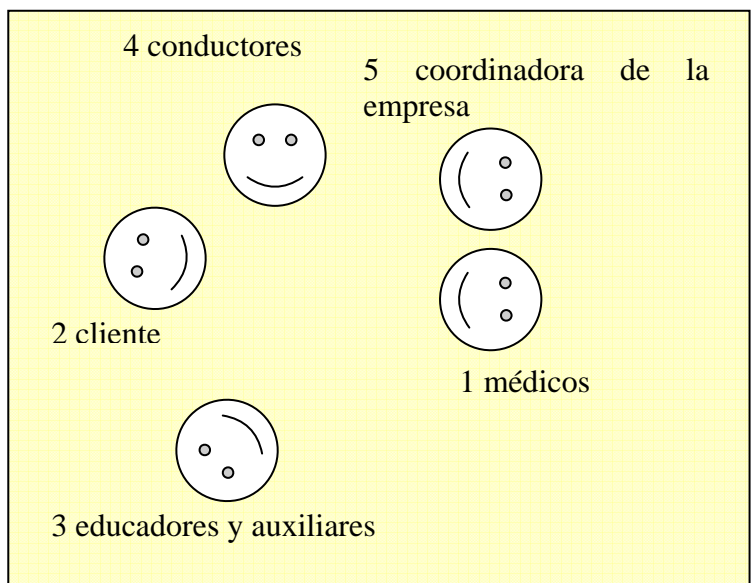
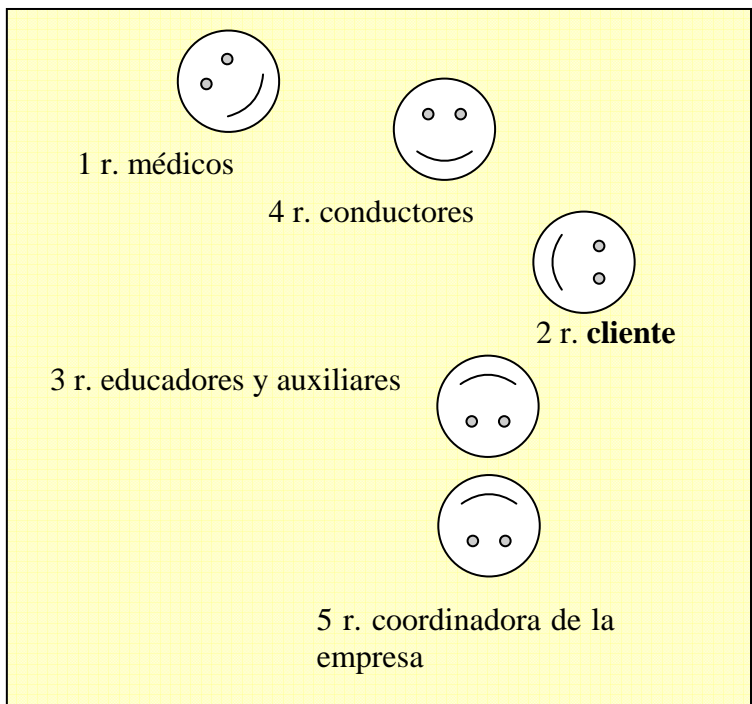
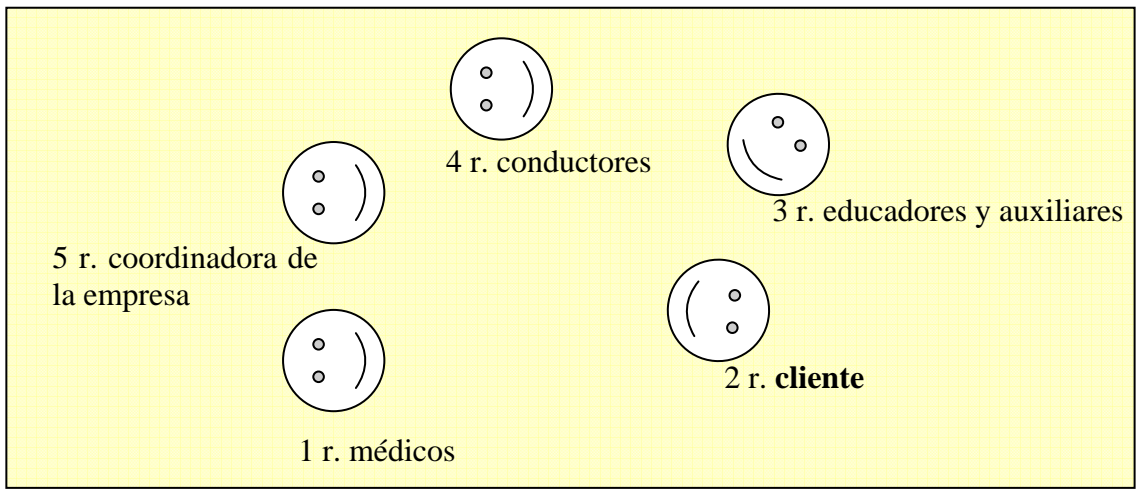


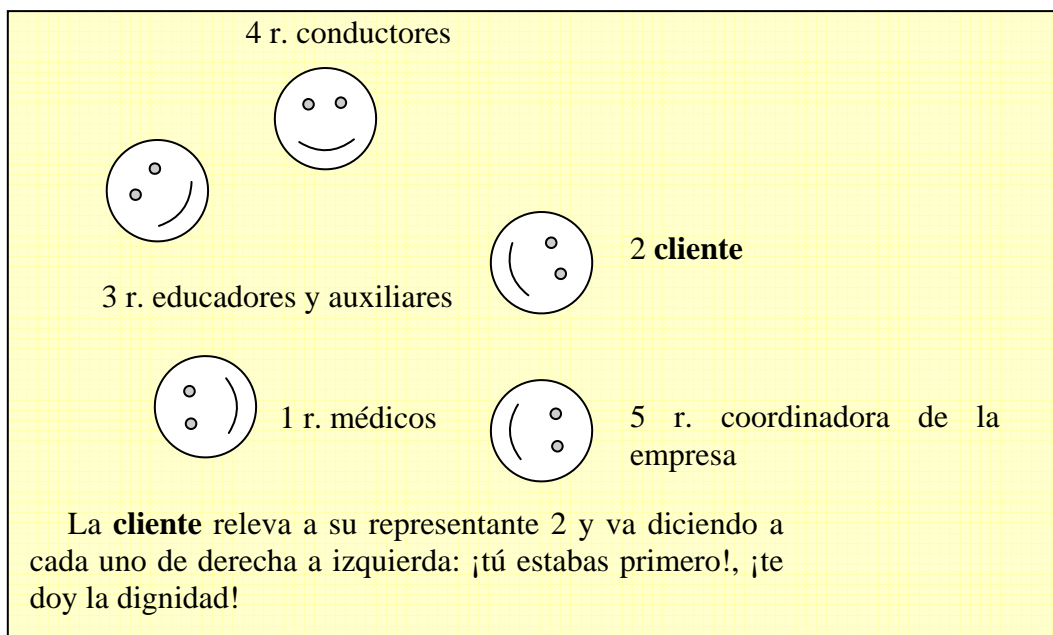
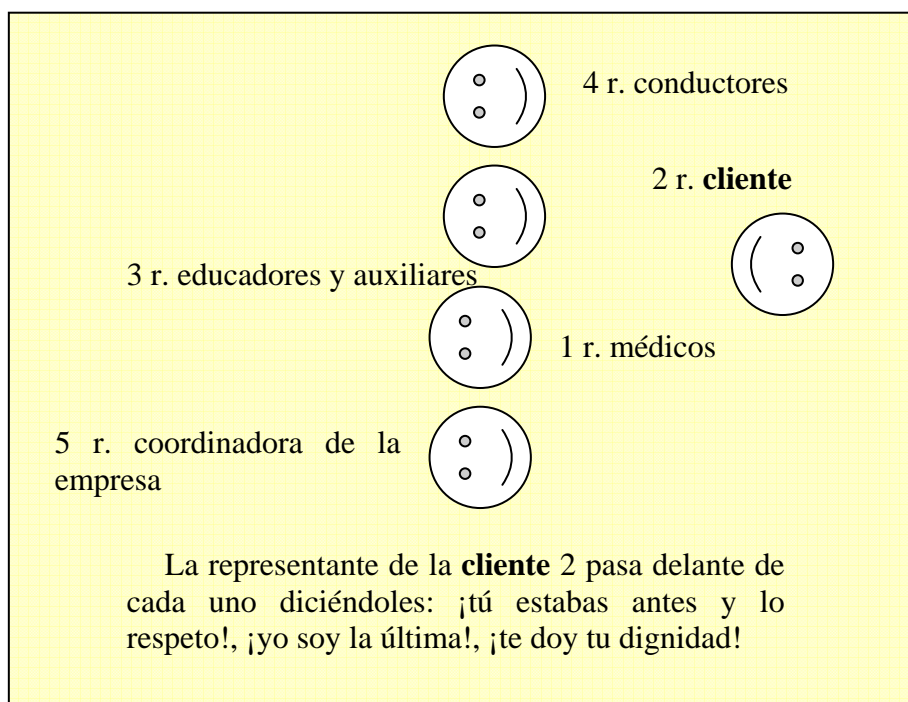
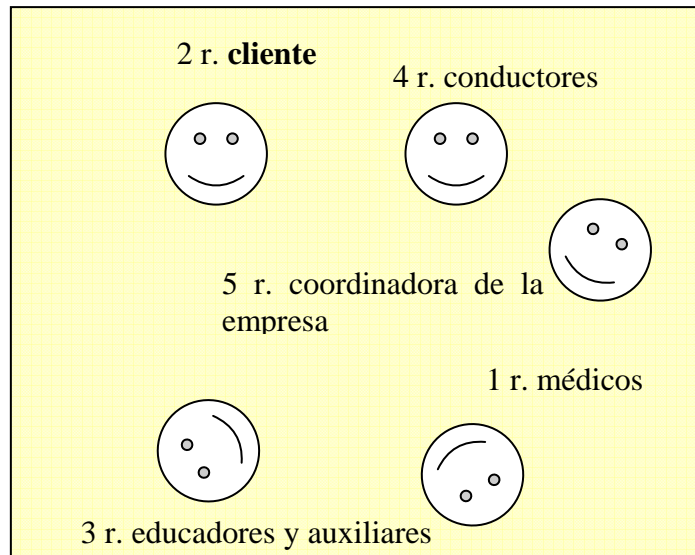
5.3.1.1. Caso nº 12. Profesional de un equipo de atención.

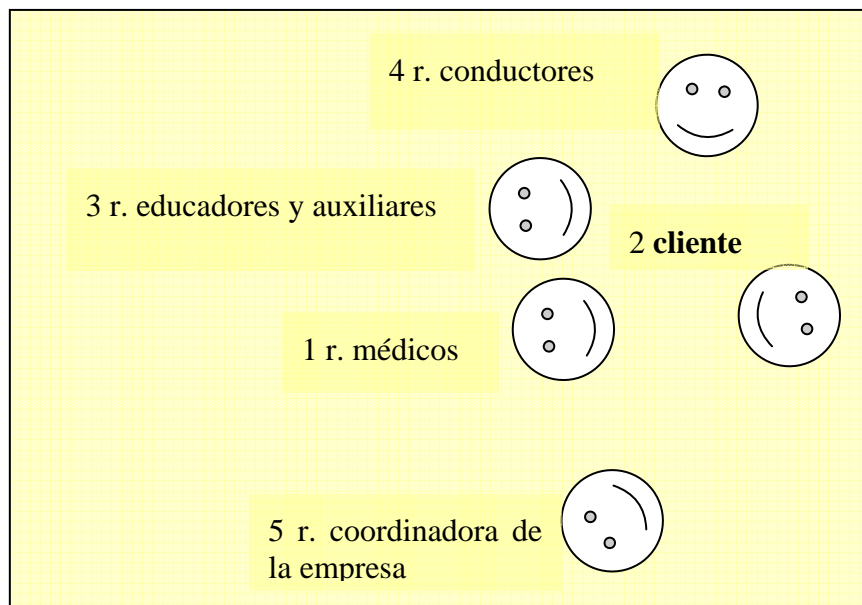
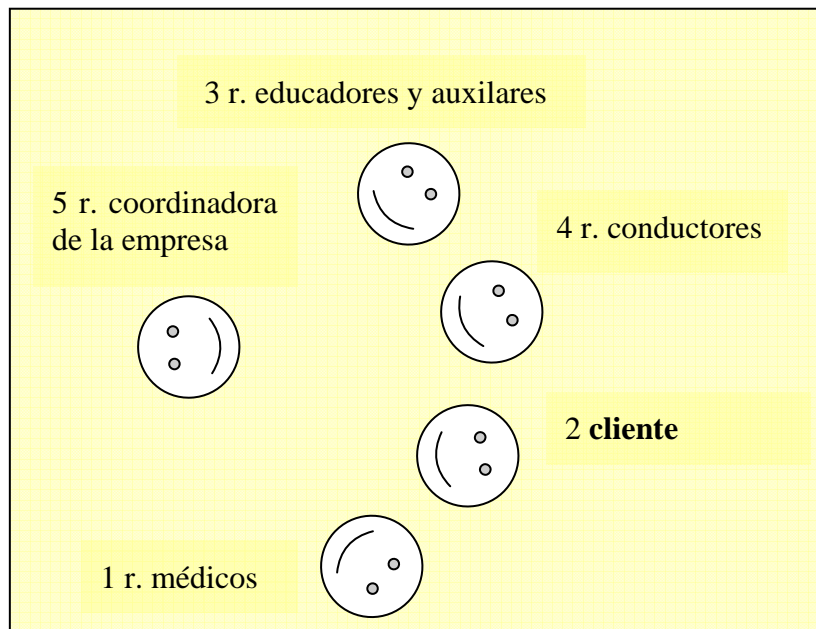
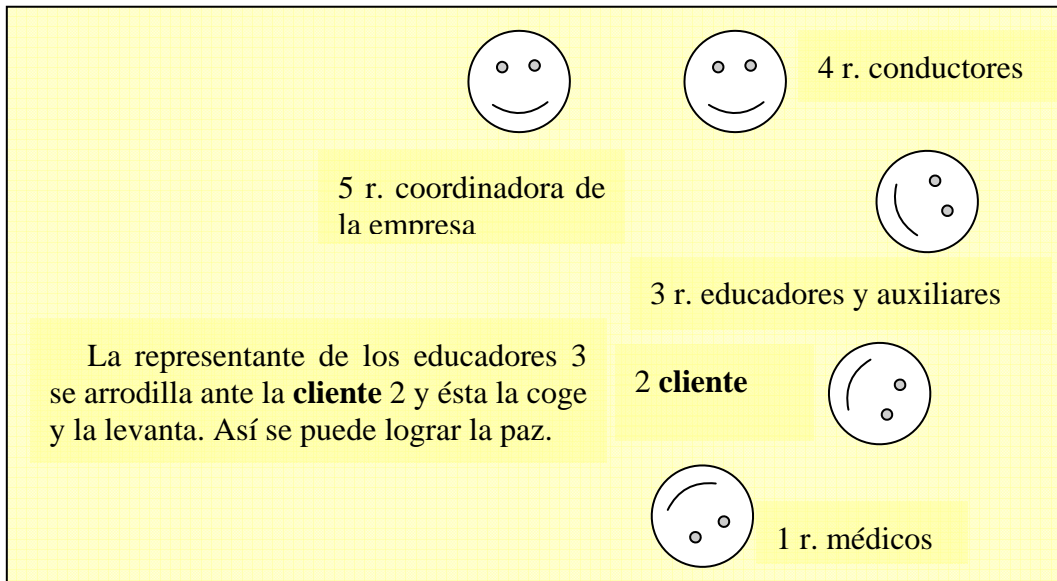
La **cliente** expone su problema laboral diciendo que no se siente a gusto en su trabajo y que considera que no pertenece al equipo con el que trabaja. Es trabajadora social de un equipo que realiza sus funciones con un autobús atendiendo a personas con problemas de drogadicción que son abordadas en los barrios donde viven. El equipo está formado por médicos, educadores, auxiliares, conductores y las trabajadoras sociales, una de las cuales es ella que es la última que se ha incorporado al equipo. Dice que se lleva mal con los demás miembros, pero sobre todo con una educadora, con alguna auxiliar y con algún conductor. La empresa a la que pertenecen es contratada por la administración competente en la prestación de los servicios a realizar.

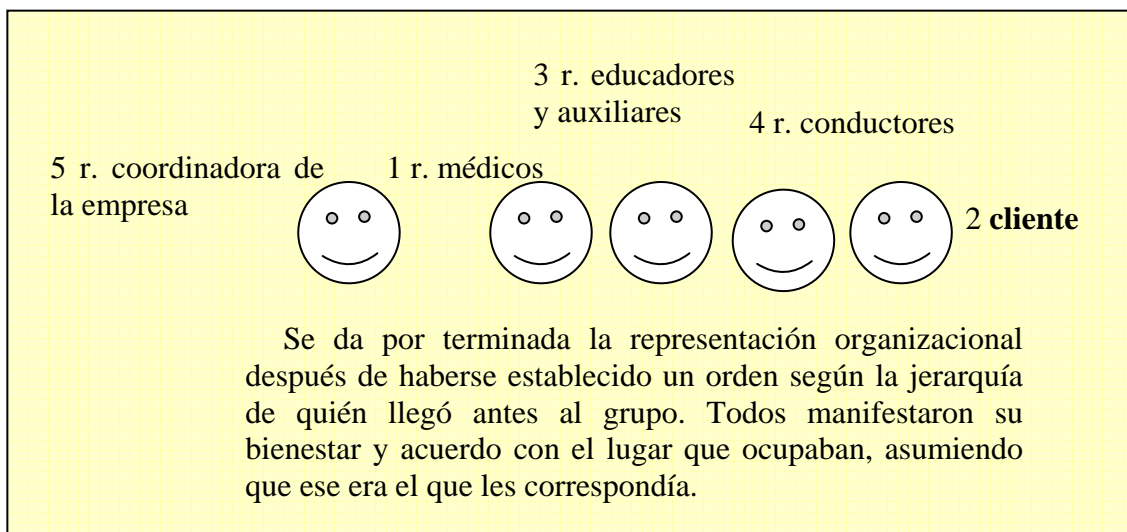
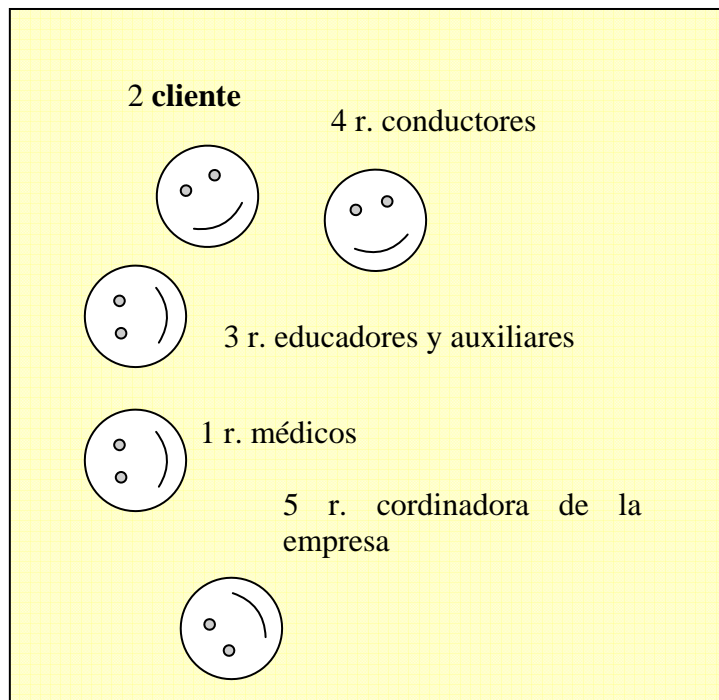
La cliente afirma que el personal antiguo no acepta las propuestas que realizan los nuevos y que ella reconoce que entró en una época de conflicto laboral. Se lleva bien con la coordinadora de la empresa, que es con quien algunos trabajadores tienen conflictos.

Se le pide que elija representantes para los médicos 1, ella 2, educadores y auxiliares 3, conductores 4, coordinadora de la empresa 5 y que los sitúe en el espacio.









5.3.1.m. Caso n° 13. Profesional de un centro de salud .

La **cliente** trabaja como enfermera de un centro de salud y se encuentra de baja laboral en la actualidad por enfermedad de larga duración, la cual podría llevarla a la jubilación.

Profesional: “Dime cual es tu problema con tres palabras”.

Cliente: “No sé cómo decirlo con tres palabras. Que no sé cómo plantear el problema a la dirección para que me lo resuelvan”.

Profesional: “¿Tú crees que pueden hacerlo?”

Cliente: “Si quieren, pueden hacerlo”.

Profesional: “Cuéntanos”.

Cliente: “Cambiaron el horario del centro y de las personas fijas la única con horario de tarde soy yo y quiero cambiar al turno de mañana para no dejar a los niños solos toda la tarde”.

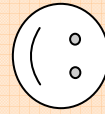
Profesional: “¿Estás de baja laboral?”

Cliente: “Sí, pero sigo en el turno de tarde”.

Se le pide que elija una representante para ella 1 y otra para la dirección 2 y que las posicione en el espacio.



1 r. **cliente**



2 r. dirección

El profesional le pregunta a la representante de la **cliente** 1 por lo que le ocurre y dice: “no estoy cómoda. Tengo mucho calor y no estoy relajada porque si no no estaría sudando”.

Se incluyen en la representación organizacional a dos representantes más, una para el trabajo 3 y otra para la jubilación 4.



3 r. trabajo



1 r. **cliente**



2 r. dirección



4 r. jubilación



1 r. **cliente**

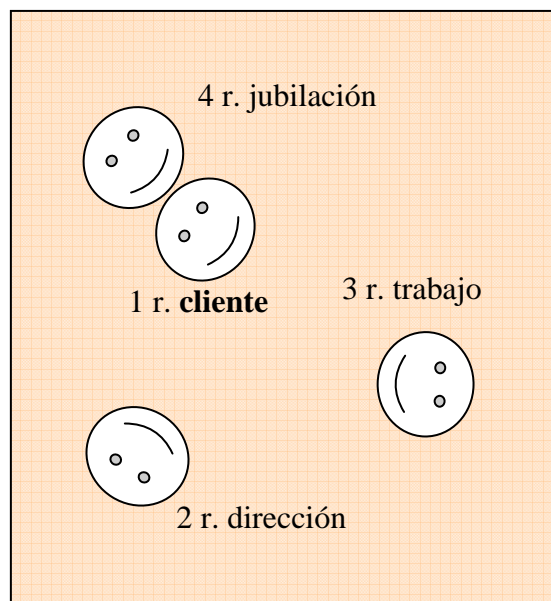
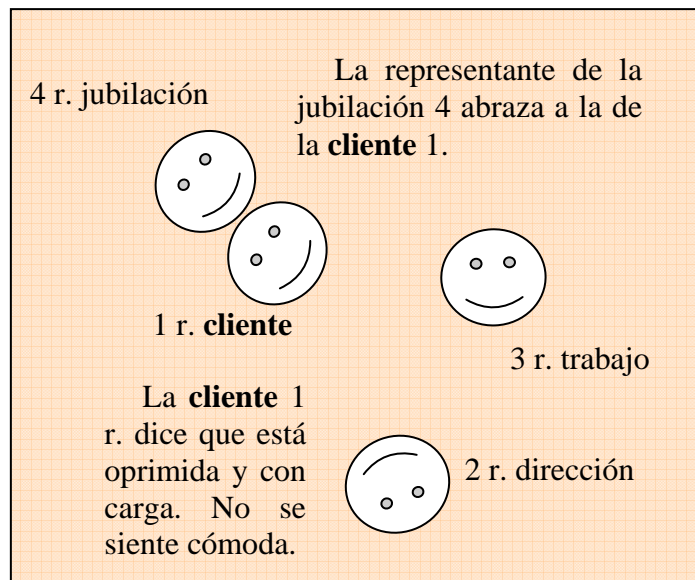
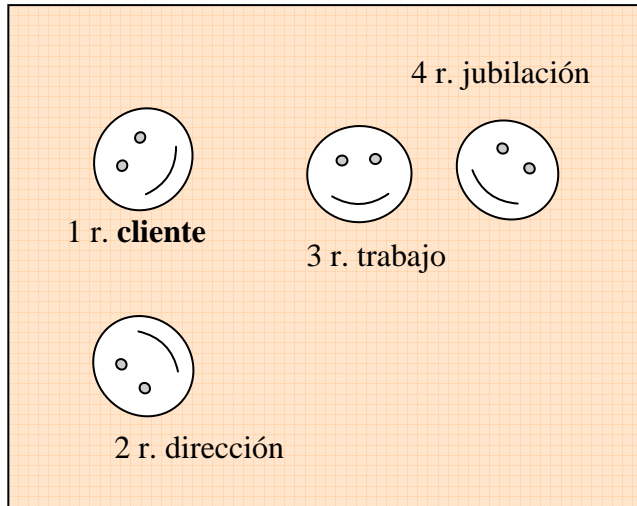
4 r. jubilación

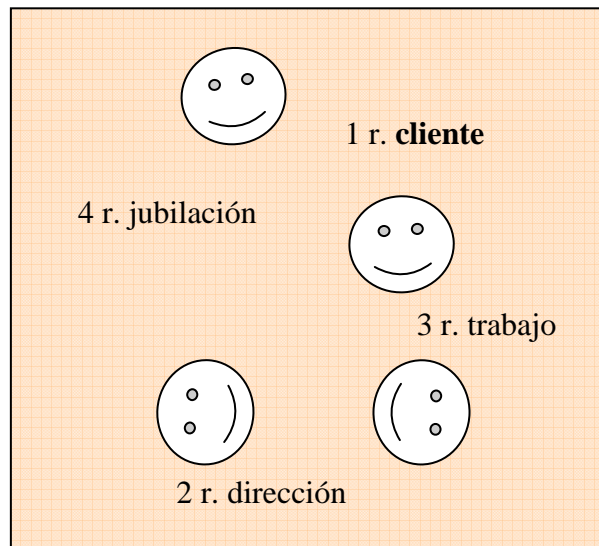
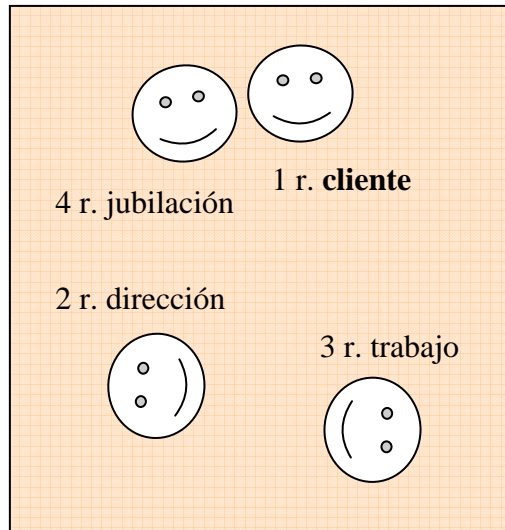


3 r. trabajo



2 r. dirección





4 r. jubilación

1 r. **cliente**


2 r. dirección


3r. trabajo

La **cliente** 1 r. dice que: “la dirección 2 r. me transmite mejores vibraciones.” Preguntada ¿por qué?, dice: “porque es una nueva gerente a la que no he visto todavía”. Se le dice: “la gerente no te quiere ver de baja, te quiere ver ahí”.

Profesional: “¿Qué ocurre?” (Al trabajo 3).
 Responde: “me siento a gusto, estamos las dos mirando a la dirección”.


Profesional: “¿Y tú?” (A la jubilación 4).
 Responde: “yo quiero que se aleje (**la cliente** 1 r.) de mí. nero vov tras ella”.


4 r. jubilación 


1 r. **cliente** 

El trabajo 3 r. abraza a la **cliente** 1 r.

El profesional le pregunta a la **cliente** 1 r. si así se encuentra mejor. Responde: “Sí, porque estoy más segura de mí misma”. (Entra la **cliente** por su representante 1).

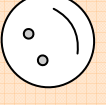
2 r. dirección 


3 r. trabajo 


4 r. jubilación 


La **cliente** 1 dice a 4 r.: “ahora te veo y te reconozco. Te doy un lugar en mi corazón”. La abraza.

Profesional: “¿Cómo te sientes ahora?” Responde: “no me siento mal abrazada, pensaba que era peor, ¡fíjate!”

2 r. dirección 

1 **cliente** 


3 r. trabajo 


4 r. jubilación 


Profesional: (A la jubilación 4 r.) “¿Qué pasa?”

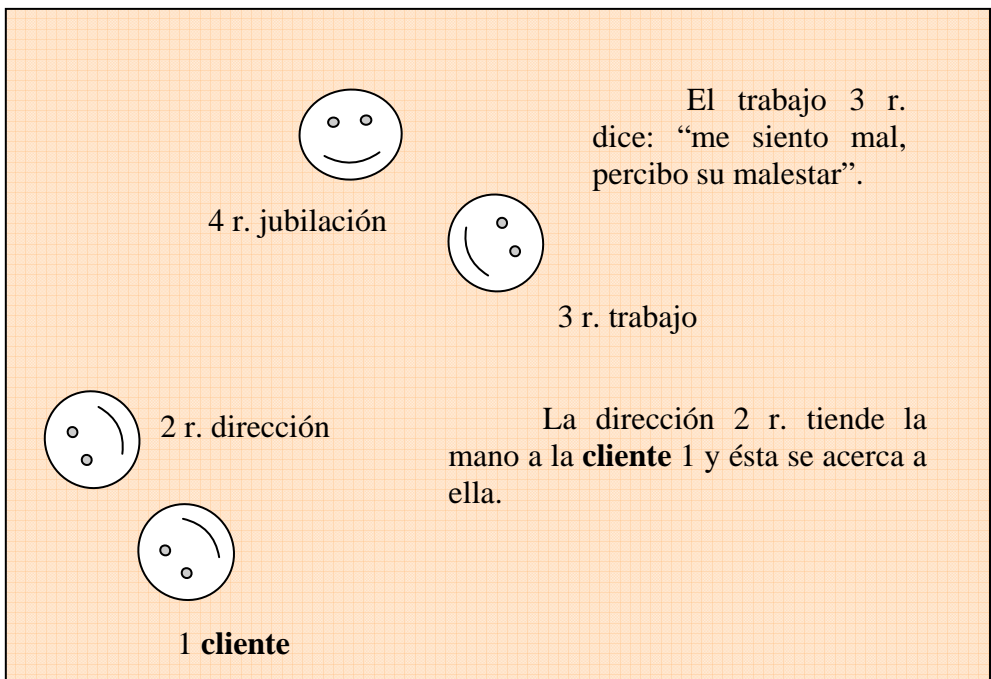
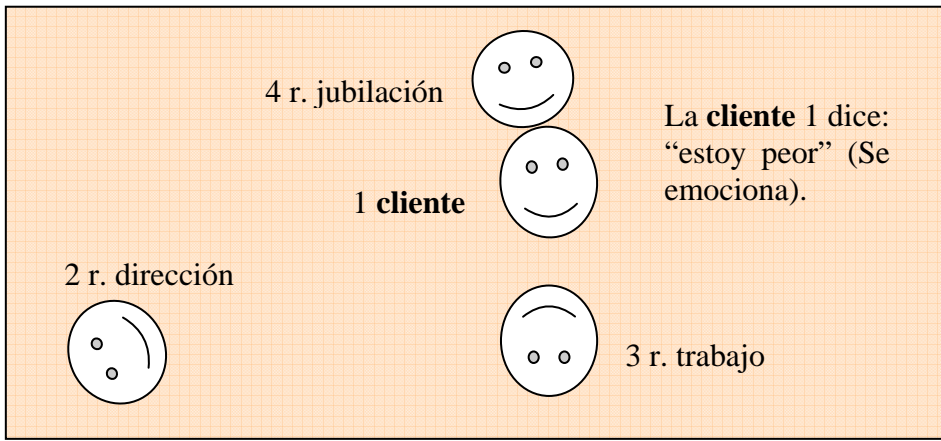
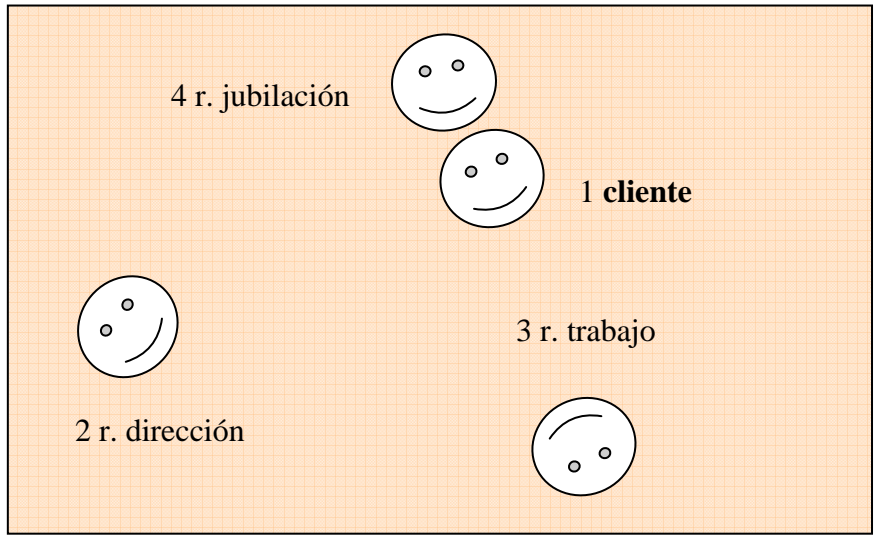
Jubilación 4 r.: “Que abracé al trabajo”.

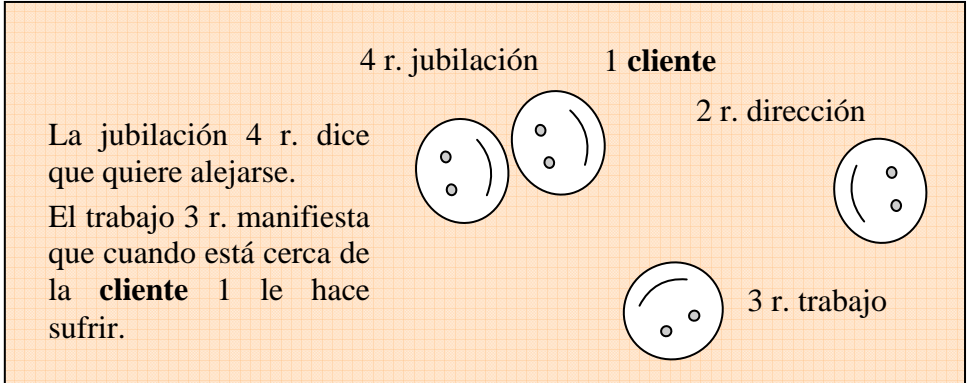
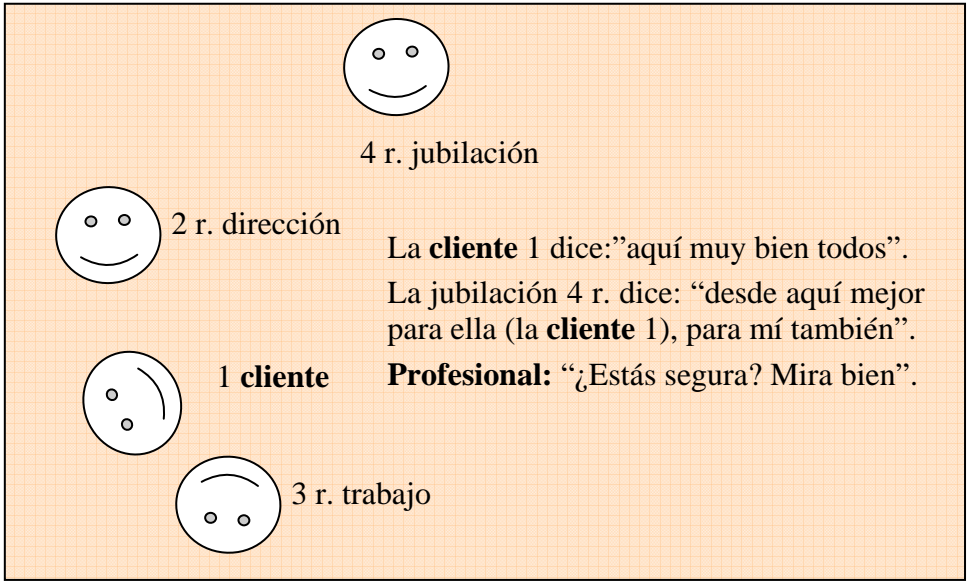
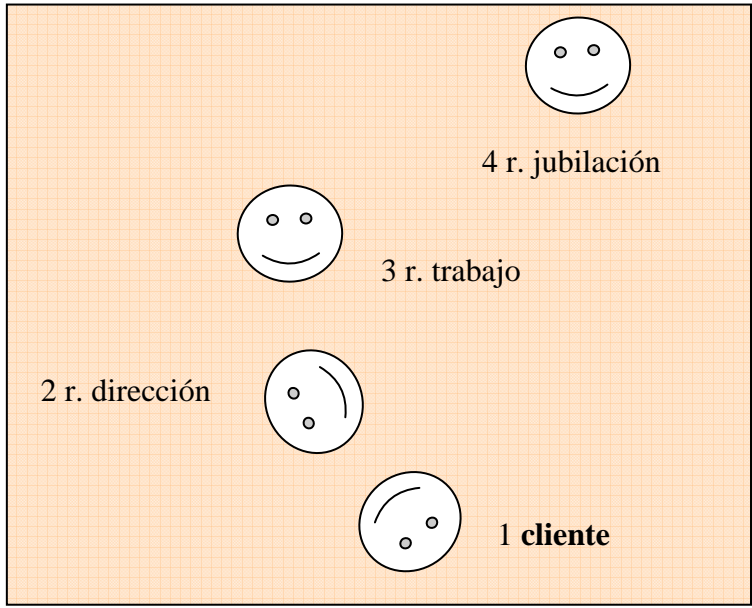
La **cliente** 1 hace una reverencia a la jubilación 4 r., se inclina ante ella y le da las gracias.

1 **cliente** 

2 r. dirección 

3 r. trabajo 





1 **cliente** 2 r. dirección 3 r. trabajo

4 r. jubilación

La dirección 2 r. no se encuentra bien en este lugar.

La jubilación 4 r. se encuentra mejor al estar más lejos de la **cliente** 1.

3 r. trabajo 2 r. dirección 1 **cliente**

4 r. jubilación

La **cliente** 1 dice que no sabe lo que hace ahí.

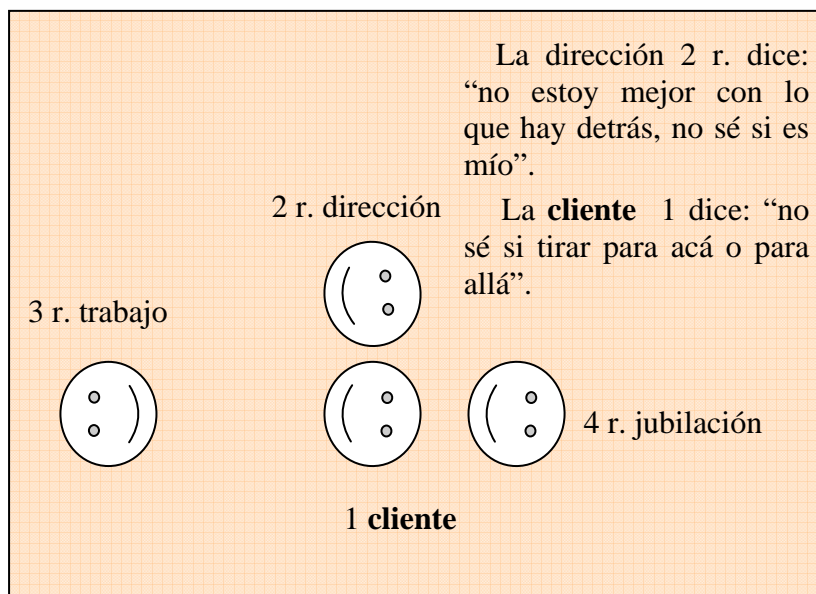
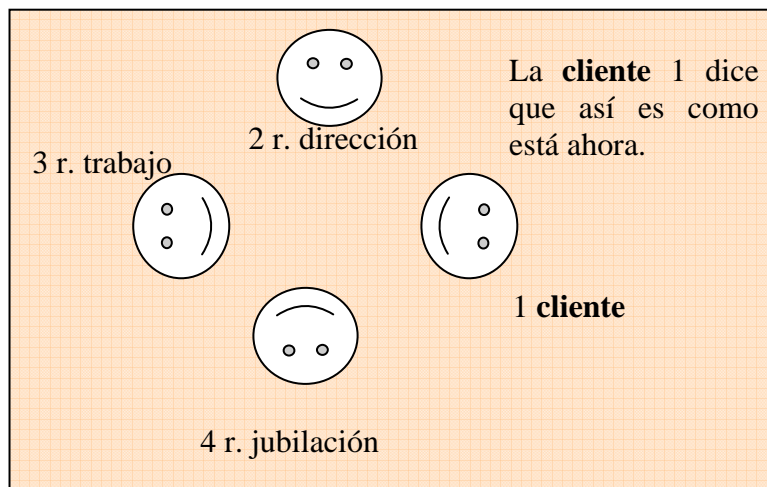
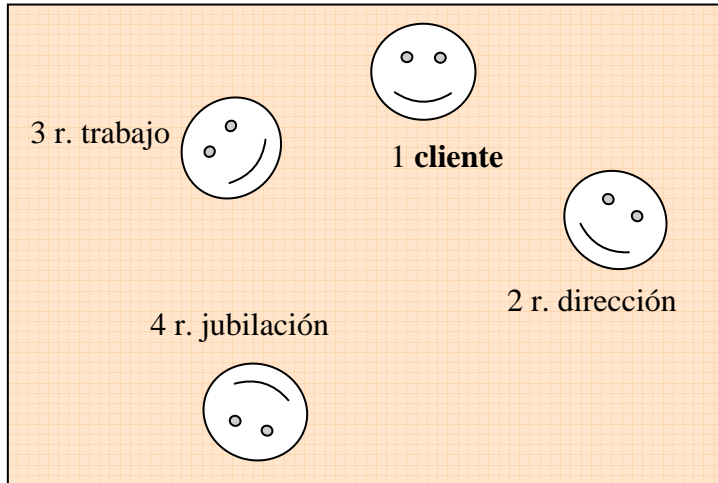
El trabajo 3 r. dice que no está en su lugar. (Debería estar donde la **cliente** y viceversa).

La dirección 2 r. está perfecta.





La jubilación 4 r. se encuentra bien.





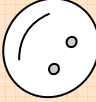
3 r. trabajo 2 r. dirección

4 r. jubilación 1 **cliente**








La dirección 2 r. preferiría de la otra forma.
 La jubilación 4 r. no está mejor.
 El trabajo 3 r. se encuentra bien.
 A la **cliente** 1 le falta algo ahí. Se le pregunta que si es hombre o es mujer quien falta y dice: "me falta, no sé".

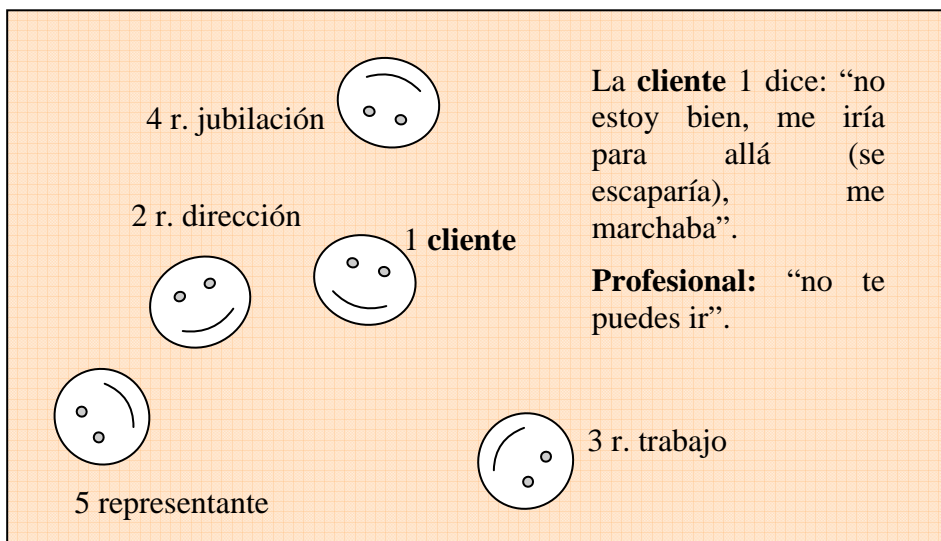
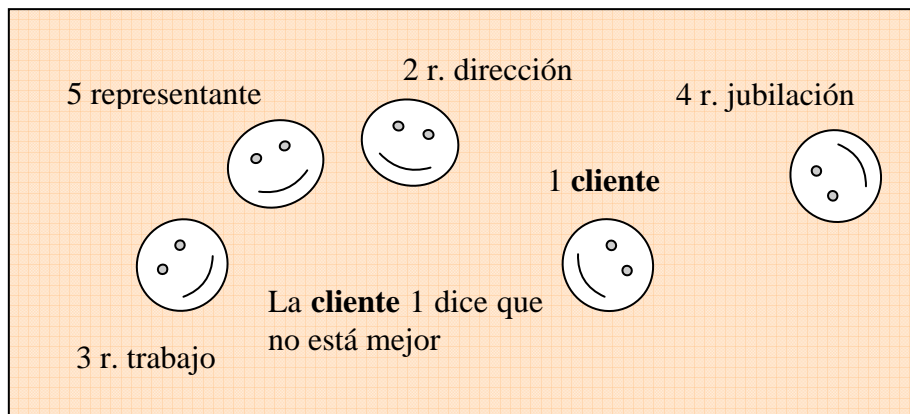
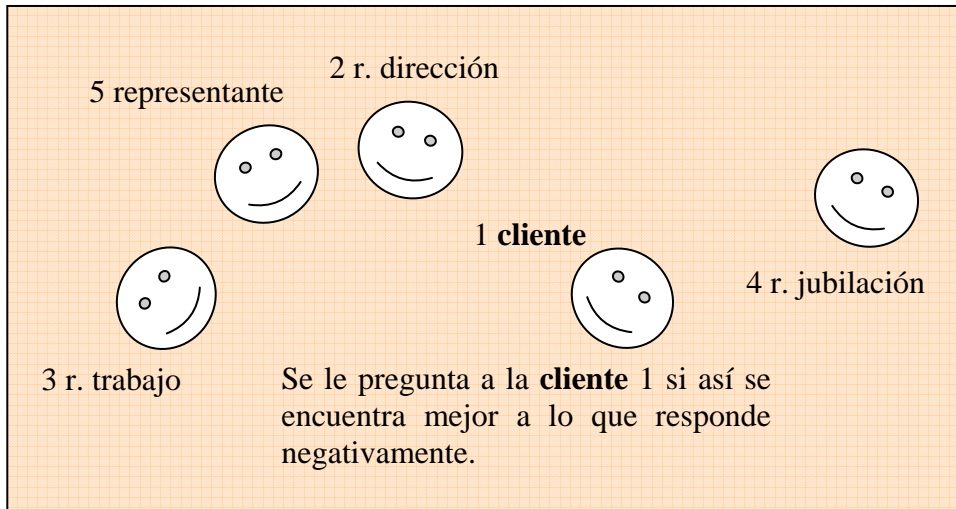
3 r. trabajo  2 r. dirección  4 r. jubilación  1 **cliente** 

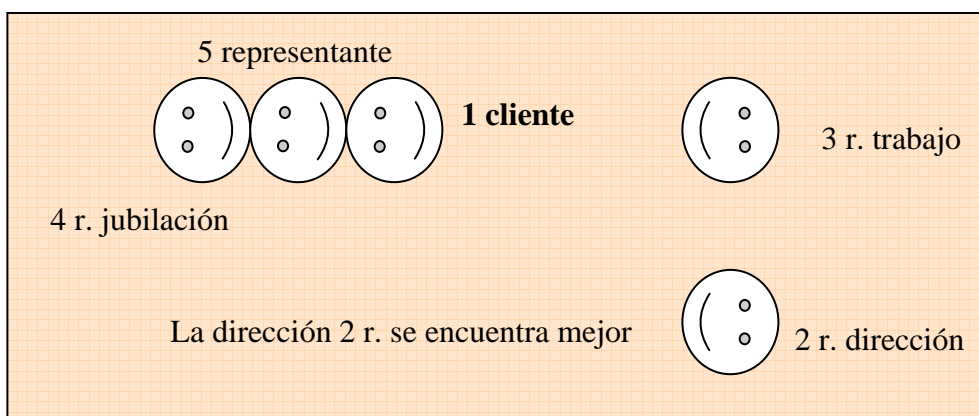
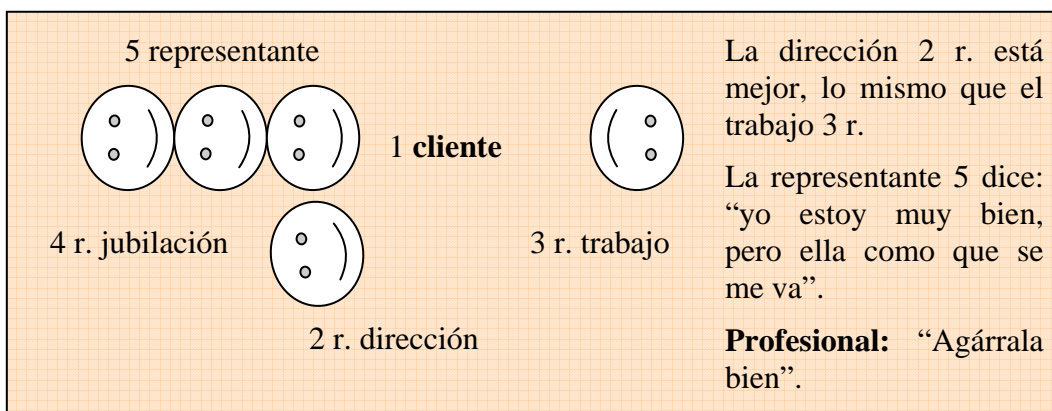
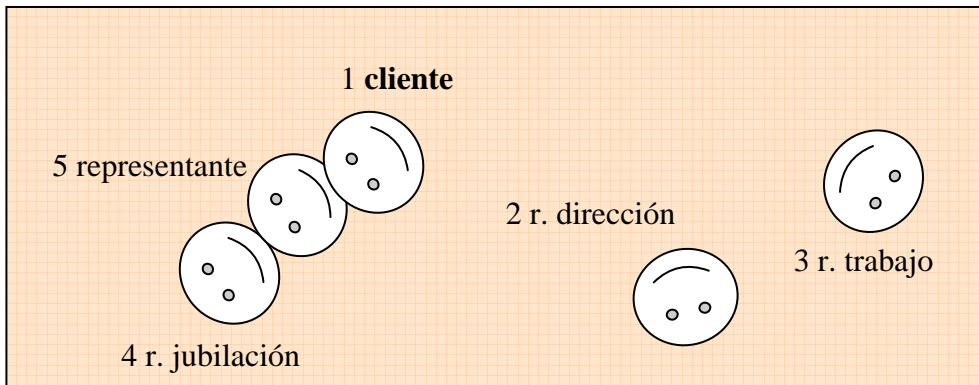
5 representante  2 r. dirección 
 3 r. trabajo  4 r. jubilación 
 1 **cliente** 

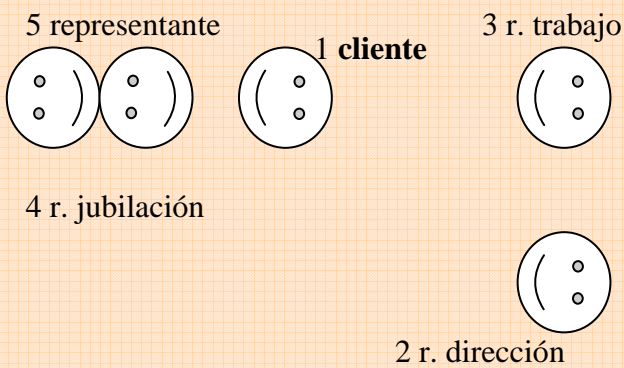
Entra una nueva representante 5.
 La jubilación 4 r. dice: "no quiero que esté a mi lado, yo quiero que esté junto al trabajo".
 La **cliente** 1 dice que aunque está algo mejor no se encuentra del todo bien.
 La representante 5 r. dice: "ocupo un hueco".
 La dirección 2 r. no está ni bien ni mal.

5 representante  2 r. dirección  1 **cliente** 
 3 r. trabajo  4 r. jubilación 

La **cliente** 1 dice que se encuentra mal, mientras que la dirección 2 r. dice que se encuentra bien.
 La representante 5 dice: "me sobra ella" (la dirección 2 r.).
 El trabajo 3 r. se encuentra bien, mientras que la jubilación 4 r. dice: "Estoy demasiado cerca".







La **cliente** 1 dice: “no sé quien es”.

Profesional: “Ellas te quieren, ¡míralas! ¿Cómo te miran?”

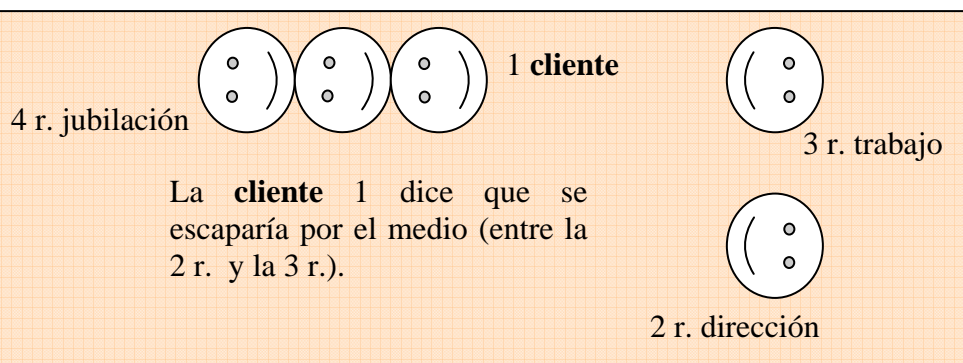
Cliente: “bien la jubilación 4 r., pero ésta (la 5 r.) no sé”.

Profesional: “¿Sabes quién es la jubilación en tu familia? Si es alguien tiene nombre y apellidos. Mírala bien”.

Cliente: “No quiero acercarme más porque me espanta”.

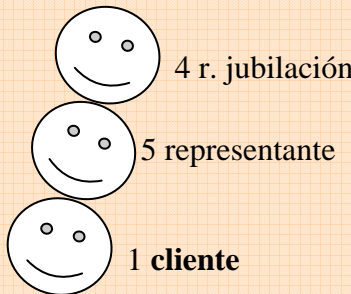
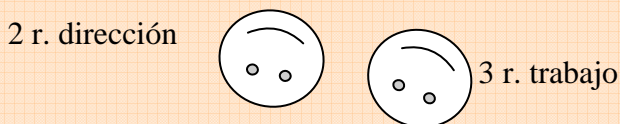
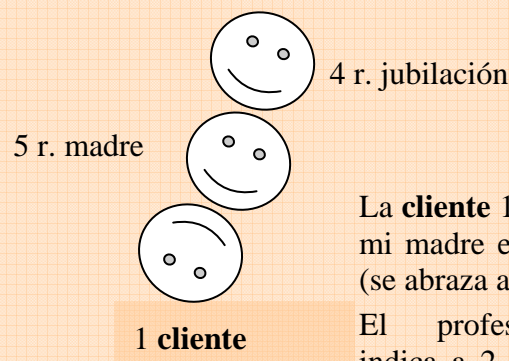
Profesional: “Mientras te espante no vas a poder... inclínate ante ella y hazle una reverencia profunda”.

La representante 5 dice que ahora mejor y a la **cliente** 1 que sigue sin saber quien es. El profesional le indica que le diga: “eres el ángel de mi guarda y aunque ahora no sepa quien eres siempre te llevaré en mi corazón”.



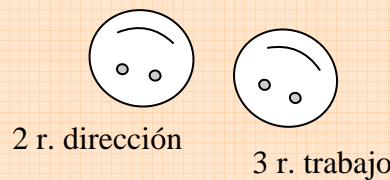
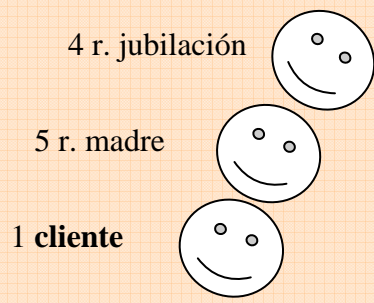
Profesional: (A la **cliente 1**) “No te las vas a despegar nunca, apóyate en ellas”.

El trabajo 3 r. dice que está regular y la dirección 2 r. que no está bien.

La **cliente 1** dice: “si es mi madre estoy mejor” (se abraza a ella).

El profesional les indica a 2 r. y a 3 r. que se pueden sentar y a la **cliente 1** que disfrute del abrazo

El profesional le pregunta a la **cliente 1** ¿qué ve delante de ella? Responde: “qué, una ventana, sillas, personas...”. Preguntadas por lo que tiene delante la cliente, 4 r. y 5 r. responden: “toda la vida, tus hijos, compañeros del trabajo, amigos...”

Así se da por concluida la representación organizacional.

5.3.2. **Ámbito terapéutico.**

La composición del grupo fue de 20 participantes que pertenecían al campo terapéutico por estar en proceso de formación en el ámbito de la terapia y por haberse realizado el grupo en una institución dedicada a esas tareas. La disposición del grupo en el aula era en círculo y estaban atentos al diálogo entre profesional y cliente.

5.3.2.a. **Caso nº 14. Propietario de una empresa de servicios.**

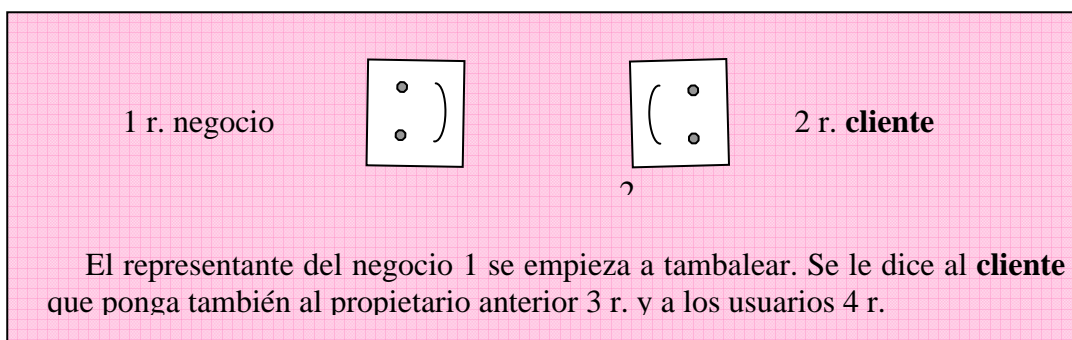
El caso se inició con el siguiente diálogo entre el profesional y el **cliente**:

Cliente: “¿Cuáles son los mecanismos que impiden el desarrollo de mi empresa? Yo he fundado una empresa que no es familiar, que no consigue desarrollarse. Es una franquicia que ya funcionaba y desde que la compré funciona muy por debajo de lo que esperaba”.

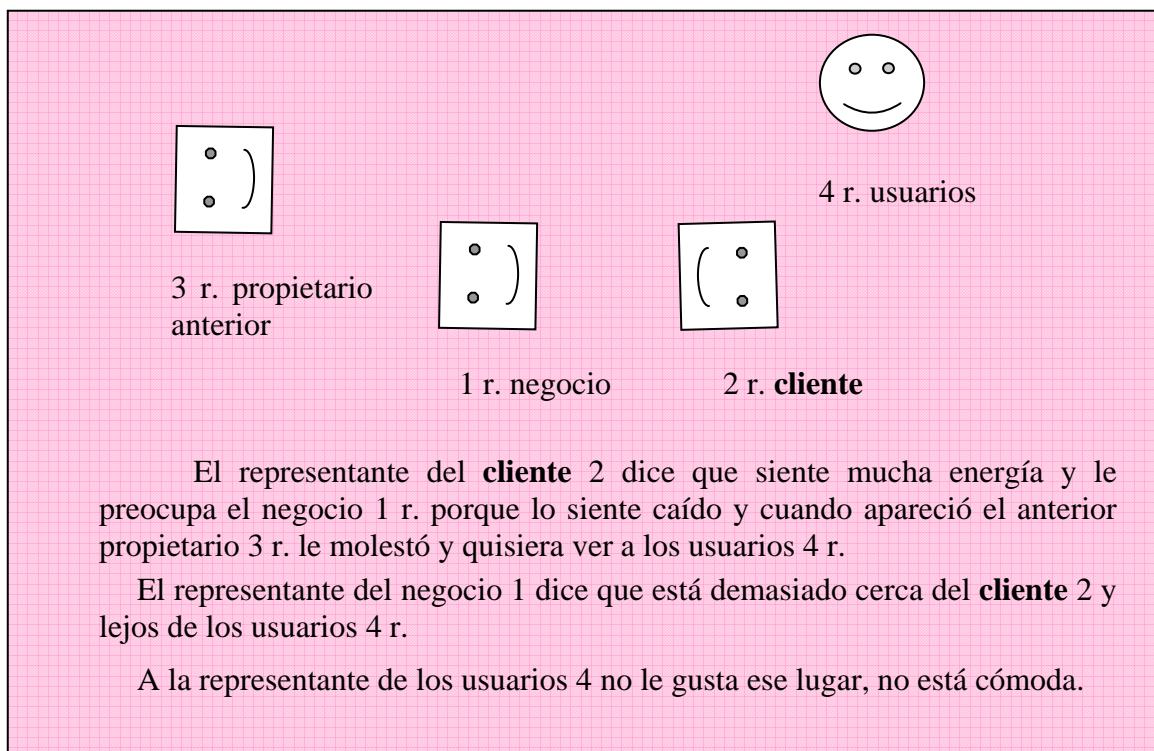
Profesional: “¿Te ha ido bien en otros negocios?”

Cliente: “Éste es en el primero en el que soy empresario. Somos diez trabajadores conmigo. Antes yo trabajaba por cuenta ajena. Yo soy el director además de ser el propietario”.

Profesional: “Elige a alguien para el negocio 1 y a alguien para ti 2 y sitúalos de forma intuitiva”.

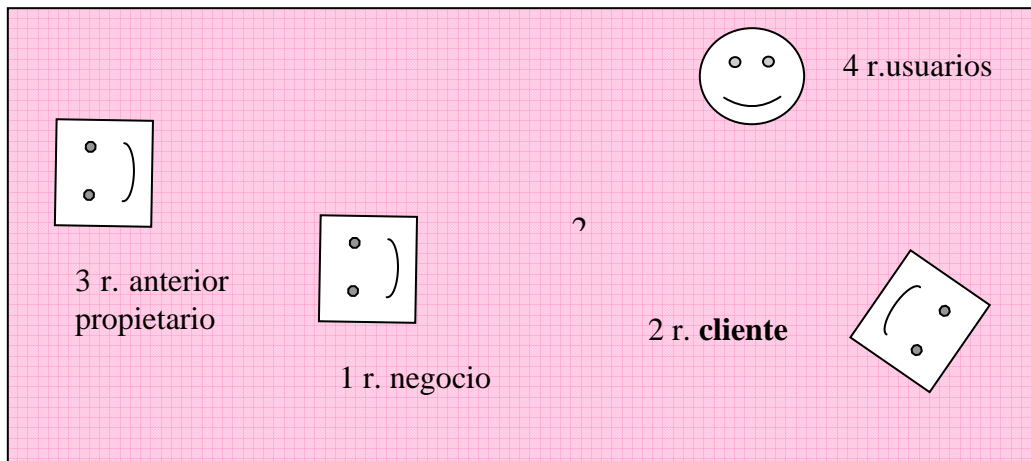


La primera posición en la que pone el **cliente** a los representantes no plantea problema alguno, como puede observarse. Si no fuera porque, muchas veces, la propia solución que pretendemos es la que produce los problemas. De ahí que el representante del negocio manifieste no tener fuerza. Se incluyen a los representantes del propietario anterior y de los usuarios para ver cual es el problema, mediante la ampliación del foco de observación. En todas las representaciones orgnizacionales el planteamiento de los problemas que existen pasa por situar a los representantes que tengan que ver con dichos problemas y por mirar lo que ocurre. No hay más secreto, como hemos explicado al principio del presente capítulo, que mirar el problema para poder después mirar la solución.

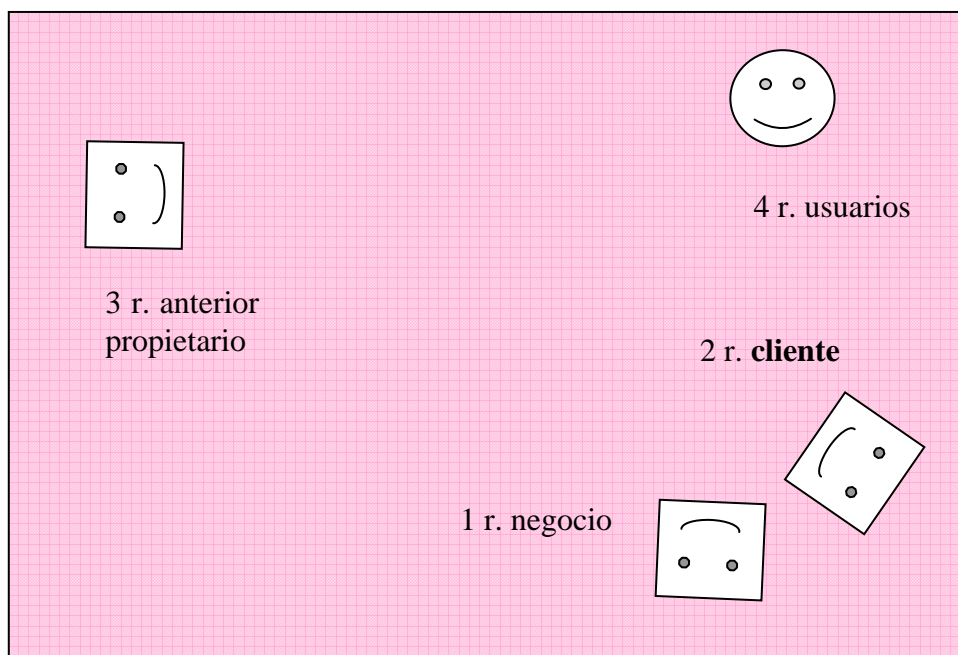


El representante del **cliente** insiste en su preocupación por el negocio pero el problema que surge es que dicha preocupación impide por un lado reconocer al anterior propietario y por otro el que los usuarios y el negocio se aproximen para poder encontrarse mejor.

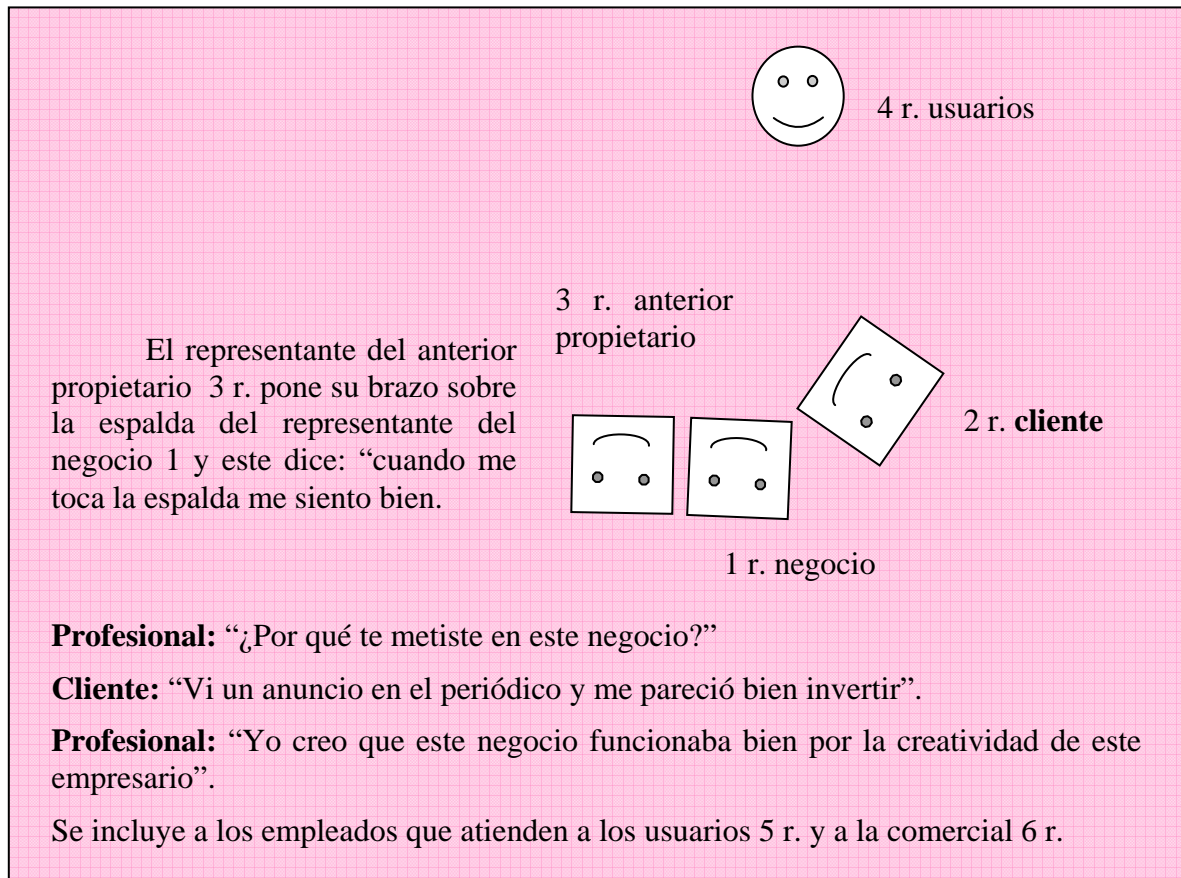
El hecho de que el **cliente** exprese su molestia ante la aparición del anterior propietario es de sumo interés a la hora de resolver el problema, como se irá viendo más adelante.



El representante del **cliente** inicia un movimiento en el que por un lado se aleja del representante del negocio sin dejar de verlo y a su vez la representante de los usuarios entra en su campo de visión, por lo que se sitúan en la representación organizacional de una manera más apropiada a como se encontraban anteriormente.



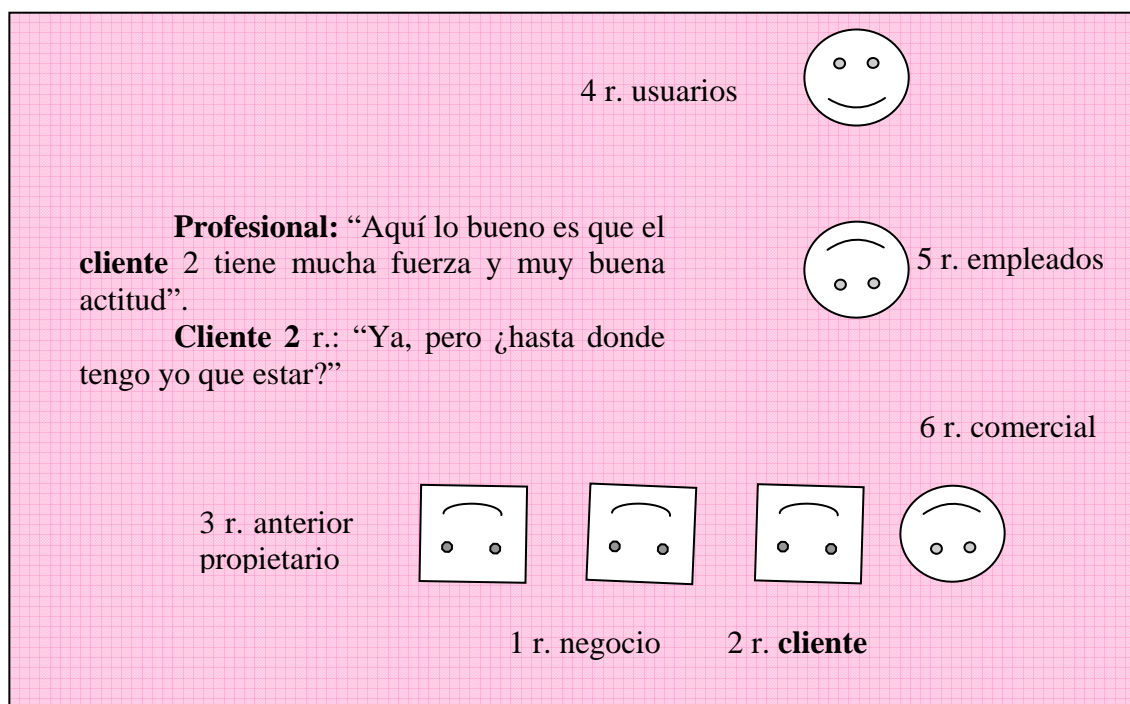
A partir de la apertura por parte del **cliente** de su campo de visión en la que incluye a los usuarios y deja espacio entre él y el negocio, éste último cambia su posición y alejándose del anterior propietario viene al lado del **cliente**. Todos pueden ver al anterior propietario que se mantiene alejado de ellos.



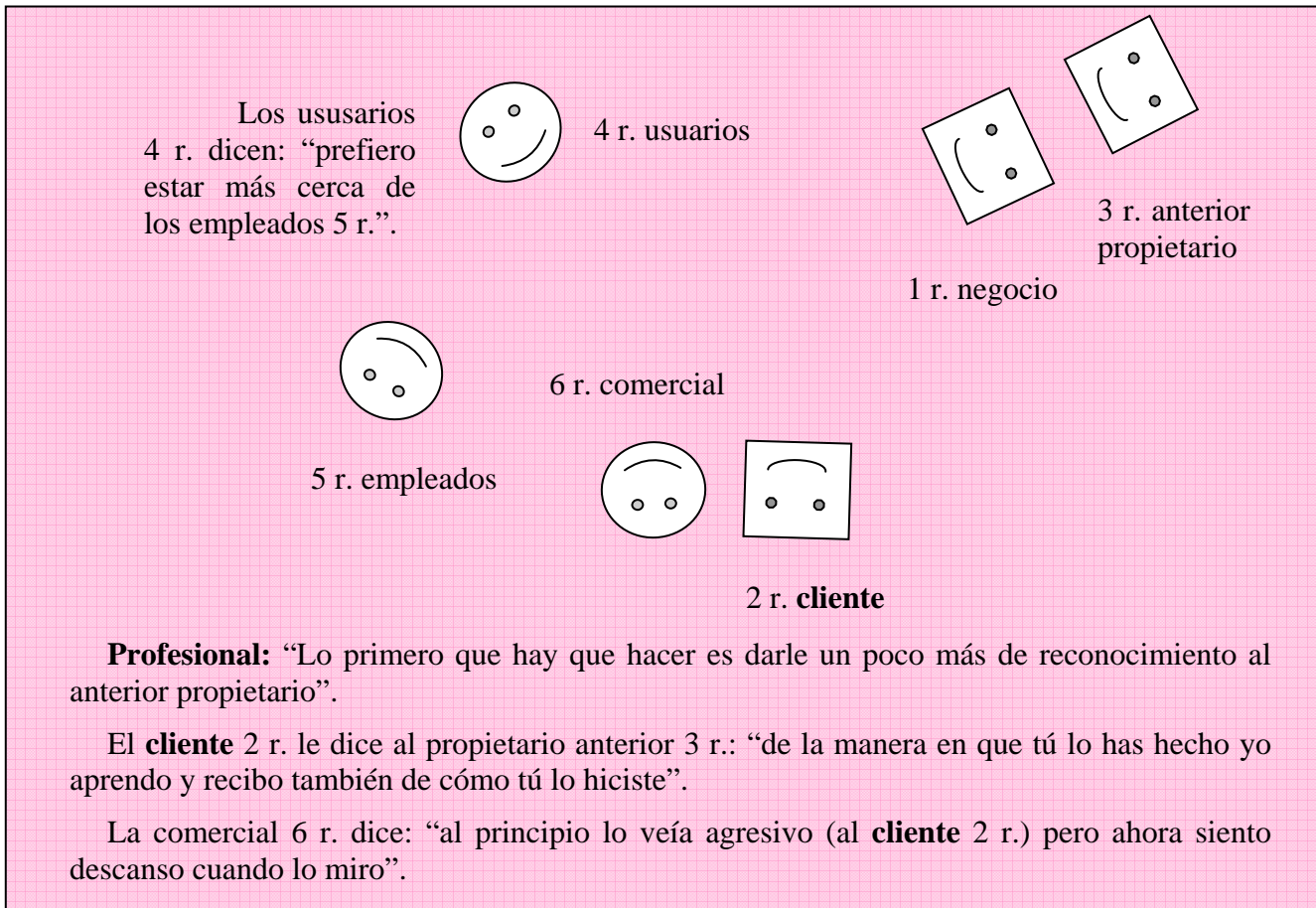
En realidad el movimiento del representante del anterior propietario lo que indica es que para el buen funcionamiento del negocio es indispensable reconocerle. Al ser el fundador del negocio cualquier exclusión u olvido injusto del mismo afecta a la marcha actual y futura del negocio. En cambio su reconocimiento permite que los actuales intervinientes en el negocio tengan una mayor amabilidad tanto entre ellos como con los usuarios. Esta última explicación está basada únicamente en el sentido común y es uno de los fundamentos principales en el que se sustenta el modelo de las representaciones organizacionales. Por eso nos referimos aquí a ello aquí una vez más.

En cuanto a la posición que ocupan los representantes cabe decir que además de estar, más o menos en círculo, se encuentran situados de derecha a izquierda justo en el orden invertido al que les corresponde. Primero se sitúan los usuarios después a cierta distancia el cliente, luego el negocio y a continuación el anterior propietario, estos tres bastante juntos entre ellos.

Se incluye a un representante para los empleados y a otra para la comercial con el fin de ampliar aún más el foco de observación y ver qué ocurre.



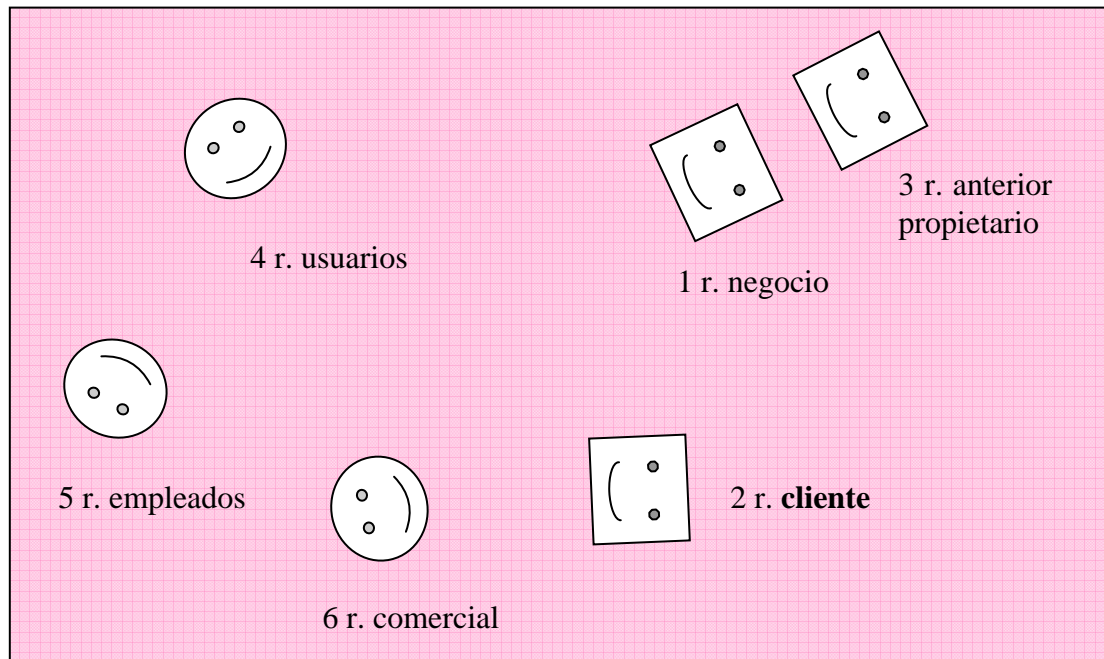
La búsqueda del orden sigue su curso, cada uno de los representantes va probando donde se encuentra mejor, donde está su lugar y los usuarios quedan frente a los empleados que se sitúan por delante de los demás representantes, lo cual supone disfunciones pues su lugar en todo caso debe estar al mismo nivel del **cliente** que es quien tiene la responsabilidad del servicio. El **cliente** tendría que estar al mismo nivel y a la derecha de los empleados que son los que prestan los servicios a los usuarios.



El cambio que se produce en esta imagen va camino de establecer el orden al que nos venimos refiriendo. El representante del negocio se sitúa a la derecha con el del anterior propietario detrás, lo cual podría ser correcto, pues el anterior propietario fue quien fundó el negocio y la razón de su fundación siempre es importante para el buen desarrollo del mismo. A continuación se posiciona el representante del **cliente** con una cierta distancia y teniendo a su izquierda a la representante de la comercial, la cual es importante para que el negocio tenga clientes. Después ya más alejados están los empleados que miran a los usuarios que están a su izquierda también algo más distanciados.

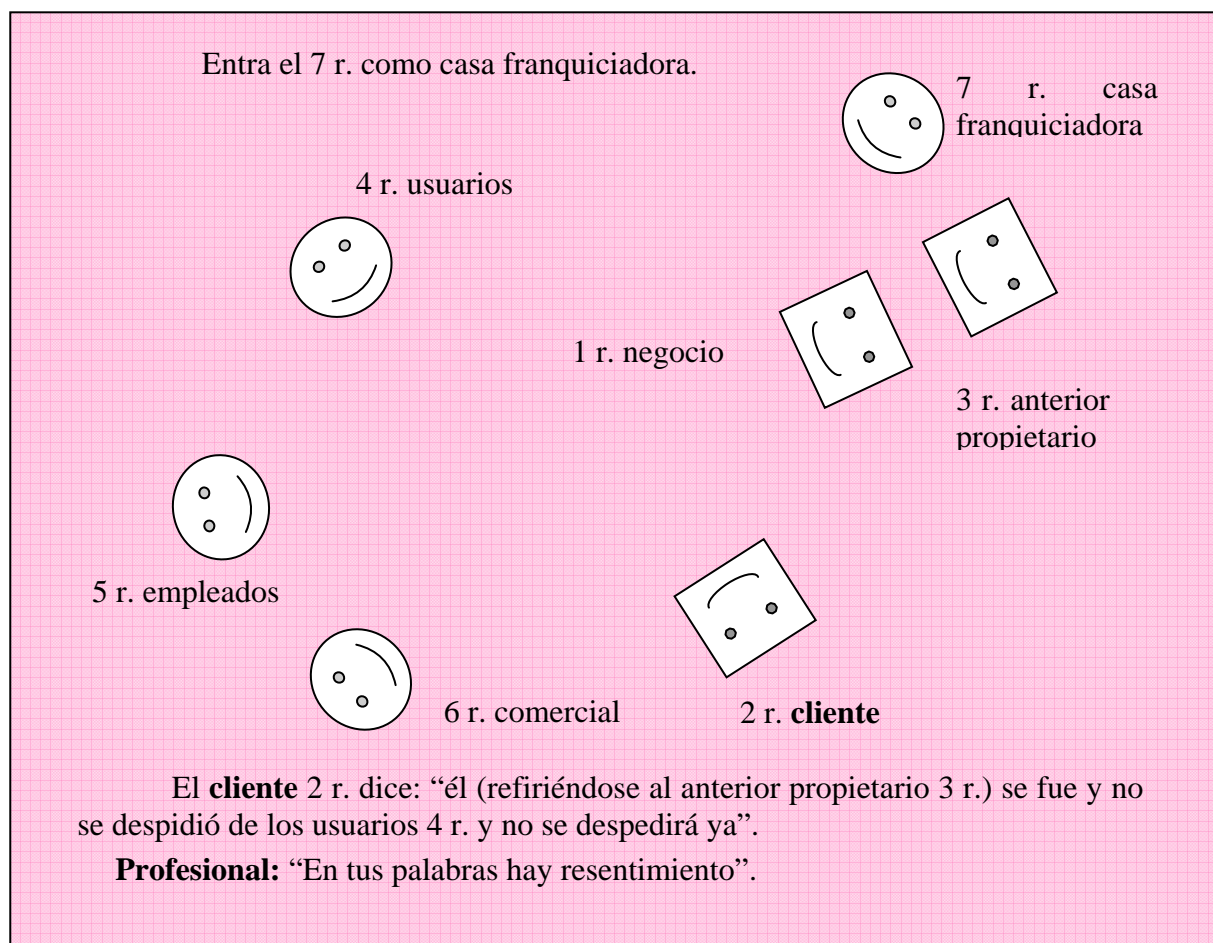
Se inician los rituales de reconocimiento, el más importante es en el que el representante del **cliente** reconoce al del anterior propietario y recibe el reconocimiento de la representante de la comercial. Estos reconocimientos se realizan de esta forma como podrían hacerse de cualquier otra, pero los reconocimientos son necesarios para

lograr nuevos posicionamientos y con ellos cambios en las representaciones sociales que los individuos tienen de sus relaciones en las organizaciones a las que pertenecen.



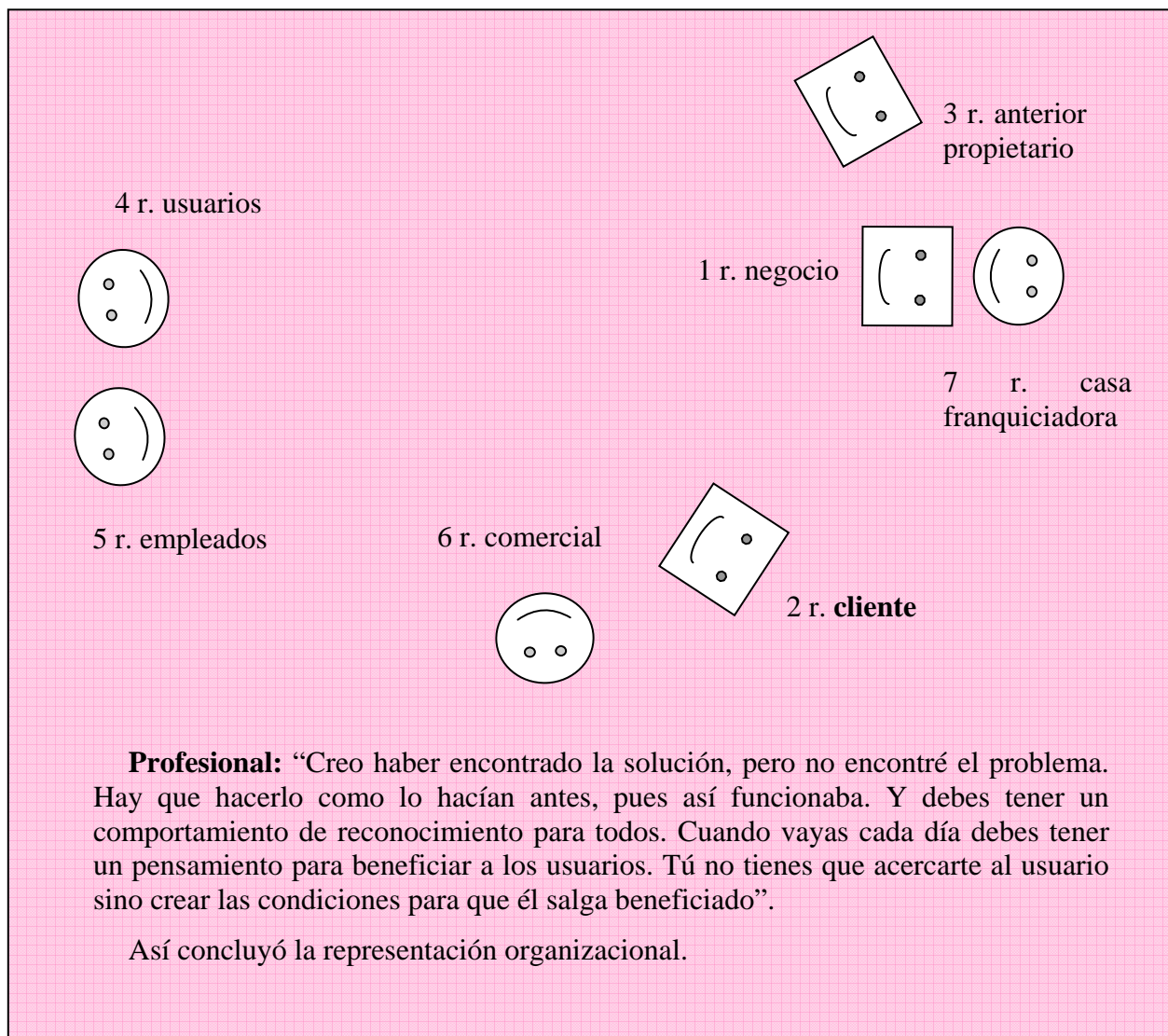
En esta posición comercial y **cliente** se ponen enfrente con lo que pierden la visibilidad de los demás y ello indica que podría ser pertinente incluir a alguien más que ayudara en la tarea de que cada uno encuentre su lugar. Por eso, se incluye en la escena a una representante de la casa franquiciadora para poder observar qué ocurre.

En toda representación organizacional cuando se incluyen nuevos representantes lo que se pretende es caminar hacia la búsqueda de imágenes que o bien muestren el problema más abiertamente, de cara a poderlo solucionar, o bien se favorezca directamente la solución.



Puede observarse cómo al entrar la casa franquiciadora y ponerse al lado del anterior propietario y a la derecha del negocio los demás adquieren un orden más adecuado con cierta distancia entre ellos y quedan colocados de derecha a izquierda según la responsabilidad de cada uno.

La disposición en que van quedando ya podría ser correcta toda vez que primero está el negocio con la casa franquiciadora a su derecha pero un poco atrás en el mismo nivel del anterior propietario. Después están el cliente, la comercial, los empleados y los usuarios que son los más retirados. El **cliente** queda en una cierta soledad que es el precio que tiene que pagar para que el negocio funcione correctamente ya que es además del dueño el director del mismo.



Así finaliza la representación organizacional en donde aún se han producido cambios pues el anterior propietario ha quedado a la derecha del negocio que tiene a la casa franquiciadora detrás. Más alejados están el **cliente** y la comercial y después los empleados con los usuarios. Es una imagen de solución en donde todos pueden verse y reconocerse, sobre todo a los usuarios que son por los que el negocio sigue adelante.

Queremos resaltar la diferencia de esta última imagen con las primeras que se plantearon donde no se veían ni los representantes, ni el problema y por ello no era posible la solución. En esto consiste básicamente el modelo de las representaciones

organizacionales. No se realiza nada mágico, este modelo es un modelo fenomenológico porque sólo hay que atender y seguir lo que marca el fenómeno planteado.

5.3.2.b. Caso nº 15. Aspirante a trabajar en una institución internacional.

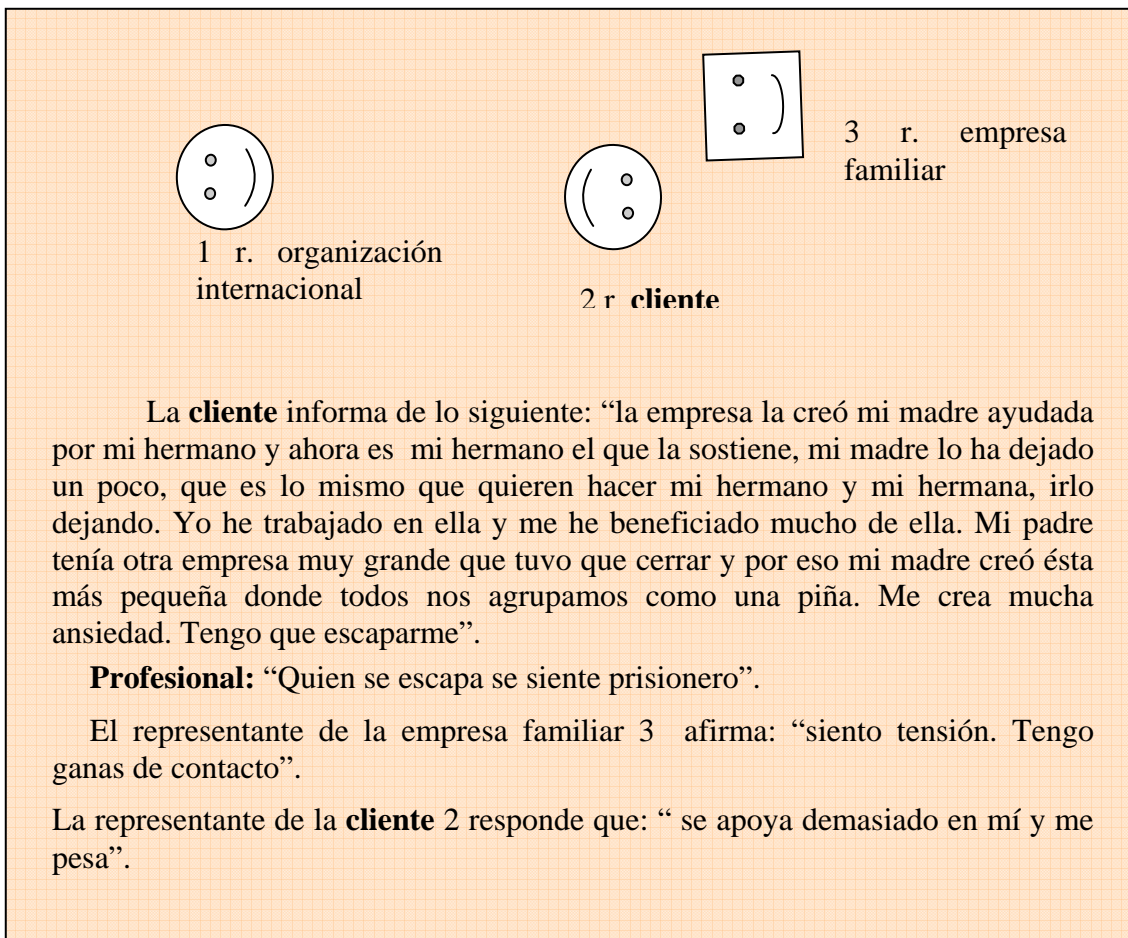
Profesional: “¿Qué quieres conseguir?”.

Cliente: “Ver cómo me influye o me limita la empresa familiar en mi carrera. Mi carrera está fuera, pero yo voy con mi carrera y llevo detrás a la empresa familiar”.

Profesional: “En hipnosis se sabe que cuando uno intenta hacer algo..., el verbo intentar es un verbo de no acción. Por ejemplo intentar cerrar los ojos significa no cerrarlos. Si en cinco años hubieras llegado a tu carrera profesional, ¿cómo lo describirías?”.

Cliente: “Me sentiría muy realizada. Me gustaría trabajar en una institución internacional”.

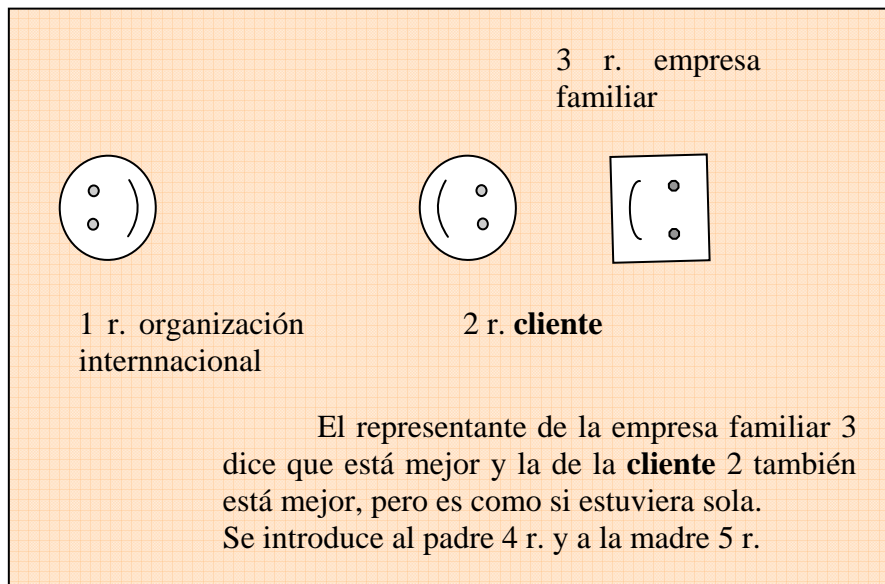
Profesional: “Elige alguien para tu deseo de realización personal, que sería esta organización internacional 1, alguien para ti 2 y alguien para la empresa familiar 3 y sitúalos”.



La primera posición podría ser más un deseo de la **cliente** al situar a los representantes de esa forma que una realidad. Porque si la empresa familiar se encontrara a su espalda mirando para otro lado y ella estuviera frente a la organización internacional a la que quiere pertenecer esa podría ser la imagen de solución. En cambio, como, una vez más, se verá esa es la imagen que indica el problema que tiene relación con no mirar y por tanto no ver lo que en realidad ocurre.

Que la **cliente** sienta como un peso a la empresa familiar supone no reconocerla en su justa medida para poder después dejarla con toda libertad. Es de sentido común, no podemos desprendernos de alguien o de algo con quien estamos en deuda, por tanto no

estamos en paz porque nos queda algo pendiente por resolver y lo pendiente puede ser simplemente el reconocimiento por todo lo recibido.



En esta imagen la empresa familiar se da la vuelta y queda detrás de la **cliente** que es en definitiva como deben estar en la realidad y aunque tanto la representante de la empresa familiar como de la **cliente** expresan que así están mejor se plantea el problema del no reconocimiento de la empresa familiar por parte de la **cliente** y de ahí su soledad.

Para poder mirar lo que ocurre más a fondo el profesional introduce en la representación organizacional a un representante para el padre y otra para la madre de la **cliente** y los sitúa detrás de la empresa familiar. Ante esta nueva situación la representante de la **cliente** se da la vuelta para ver a la empresa familiar y a sus padres que están detrás de ella.

1 r. organización internacional

3 r. empresa familiar

4 r. padre

2 r. cliente

5 r. madre

En esta escena se da el siguiente diálogo:

Profesional: “¿Tu padre se retiró del todo cuando fracasó su empresa?”

Cliente: “Siguió colaborando con mi madre que siempre sigue adelante y por eso fundó su empresa”.

Profesional: “¿Tú tienes permiso de tu padre para tener éxito en lo que hagas?”

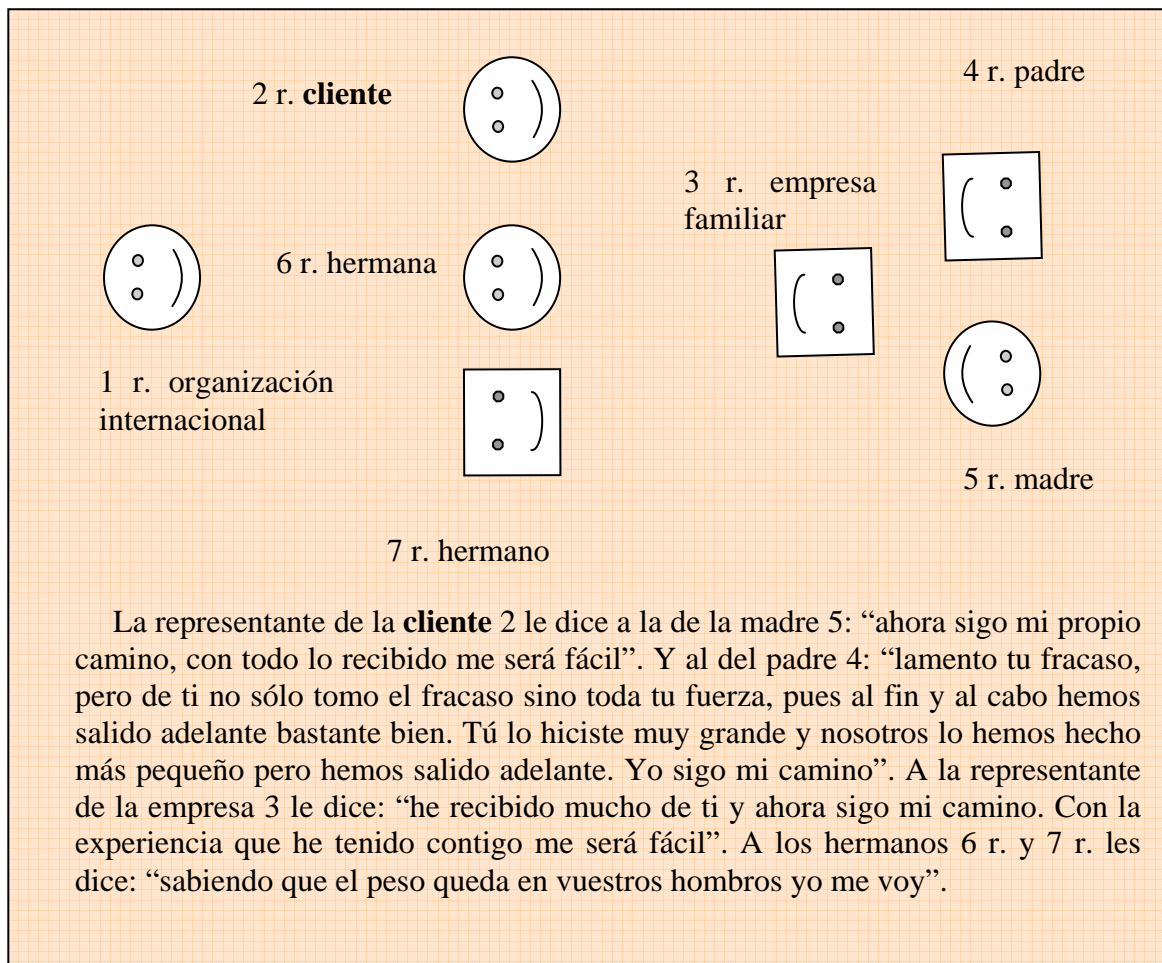
Cliente: “En principio sí. Además él me lo ha dicho”.

Profesional: “Yo no tengo dudas de lo que me dices, sólo lo pregunto”. “Pondré también a tu hermana 6 y a tu hermano 7”.

En esta escena se persigue conocer hasta qué punto las implicaciones de los padres con relación a la empresa familiar y a la **cliente** tienen que ver con que la **cliente** no pueda dejar la empresa a la ligera, mientras al menos no tome conciencia de lo que ello implica y conlleva para ella. Por eso el planteamiento de las dos primeras imágenes suponía no mirar y por tanto no ver lo que ocurre y el problema consistía en eso.

En la misma línea de ampliar el foco de observación y ver qué ocurre se introduce en la dinámica a dos representantes más, uno para el hermano y otra para la hermana. Lo que está claro ya es que el problema laboral de la **cliente** tiene relación con un problema personal y de relación familiar. Esto es porque en las empresas familiares es casi

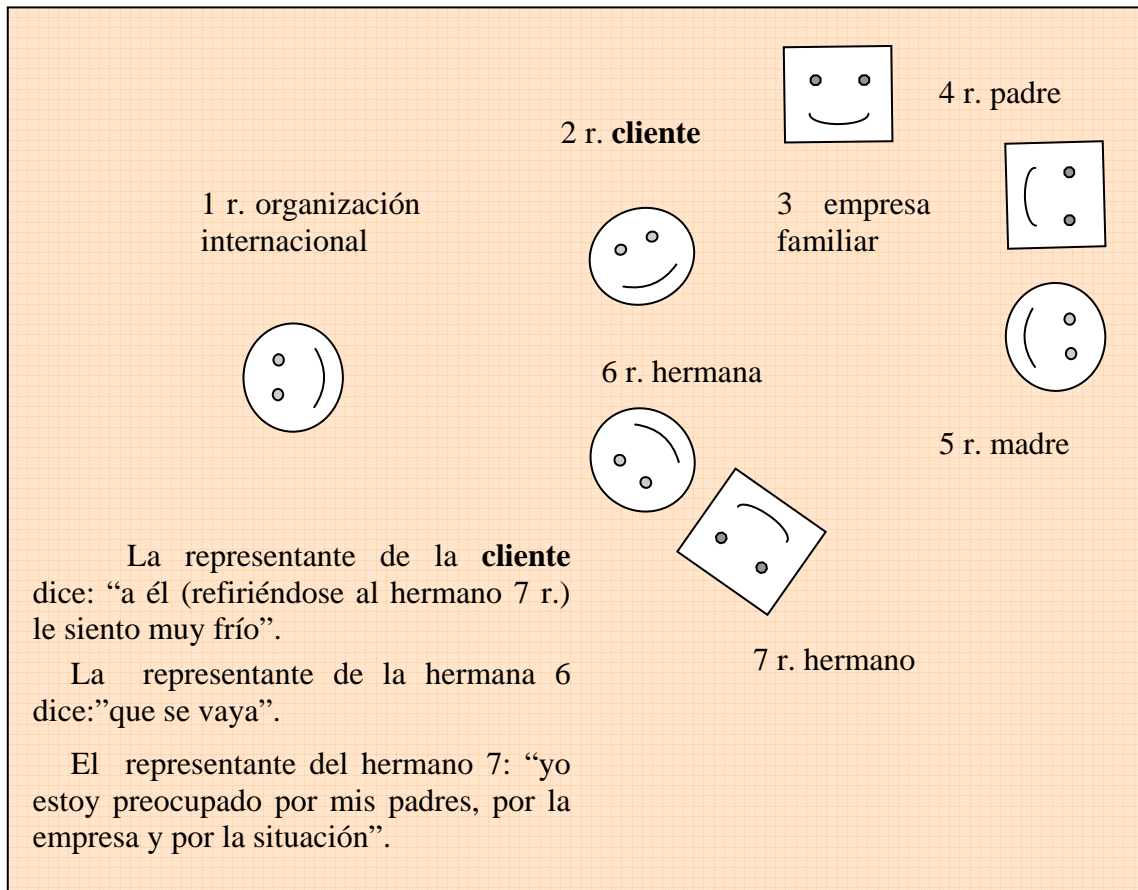
imposible deslindar lo que son las relaciones laborales de las relaciones familiares y en ese sentido en este tipo de empresas es donde el modelo de las constelaciones familiares de Bert Hellinger puede irse experimentando para lograr una mayor profundización en su aplicación a las organizaciones.



Esta escena consiste, una vez más, en ritualizar los reconocimientos primero a los padres, después a la empresa y por último a los hermanos. Sin dicho reconocimiento es bastante difícil que la **cliente** pueda tener el reconocimiento que busca en la nueva andadura que pretende iniciar.

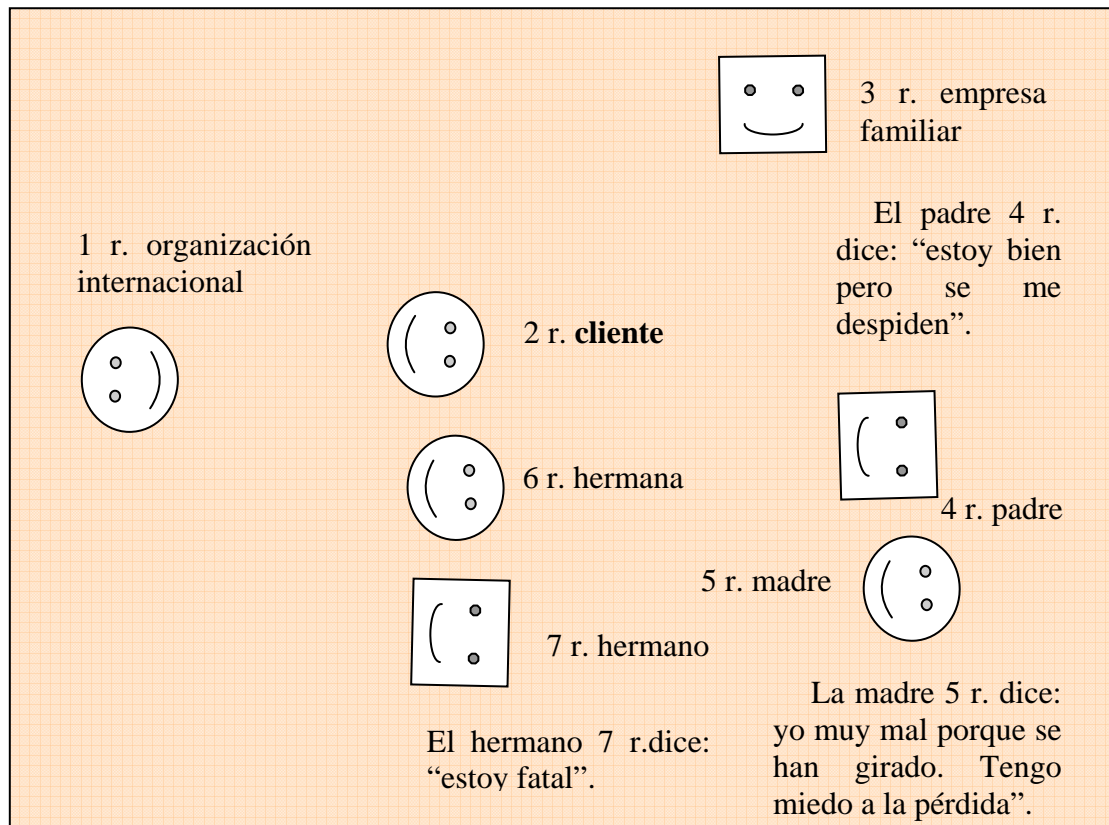
En cuanto a las posiciones véase cómo los hijos están colocados por orden de edad frente a la empresa que tiene a los padres detrás y la organización internacional queda al

margen. En cambio en el planteamiento inicial hecho por la **cliente** lo importante era dicha organización internacional que era a la que ella miraba.

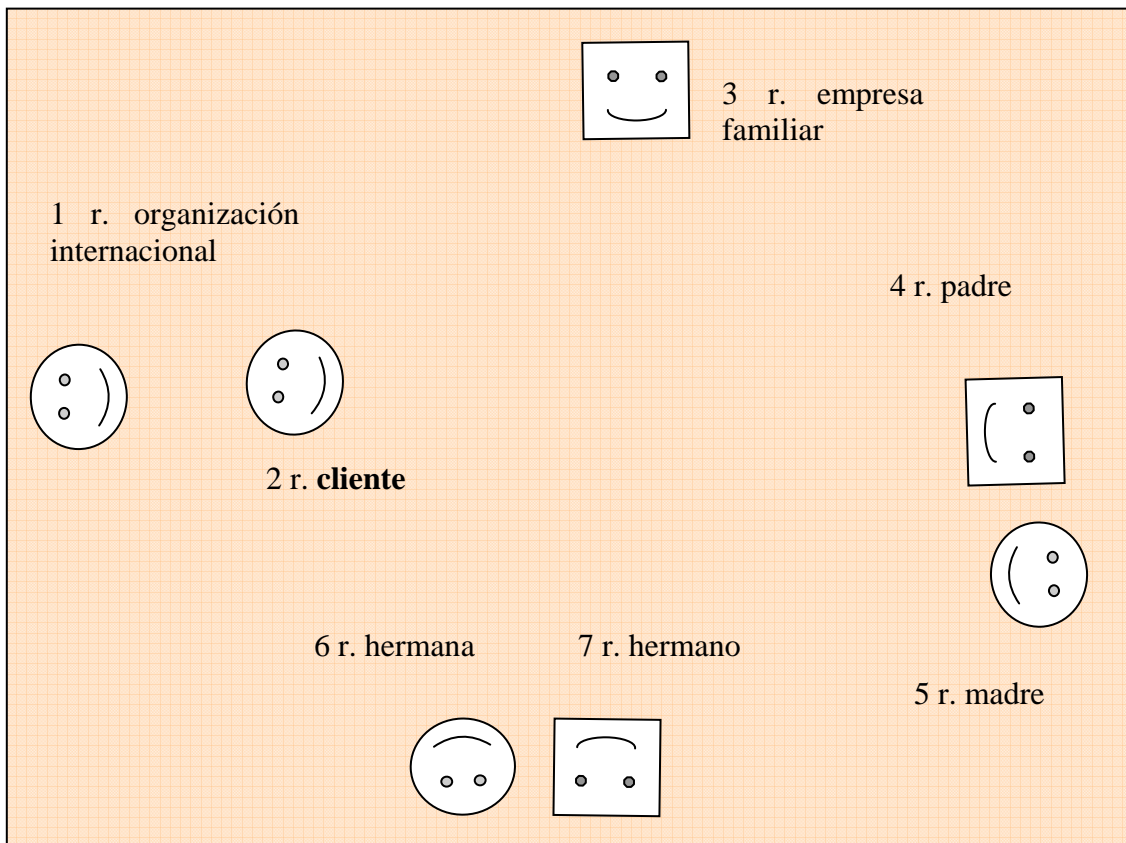


En esta imagen lo que se produce es un movimiento donde la empresa sale, se quita de en medio de entre los padres y los hijos y los hermanos se definen al respecto sobre las preocupaciones que tienen con relación a sus padres. Dan algún dato sobre el partido que toman.

A partir de aquí es ya predecible que lo que vamos a pasar a describir son las posiciones que cada uno adopta en las relaciones familiares. Esto es inevitable en este tipo de empresas, como ya hemos apuntando anteriormente, pero puede resultar interesante que en nuestro trabajo quede apuntada esta línea que es la parte más original de donde nació el modelo que nosotros nos hemos propuesto aplicar e investigar.



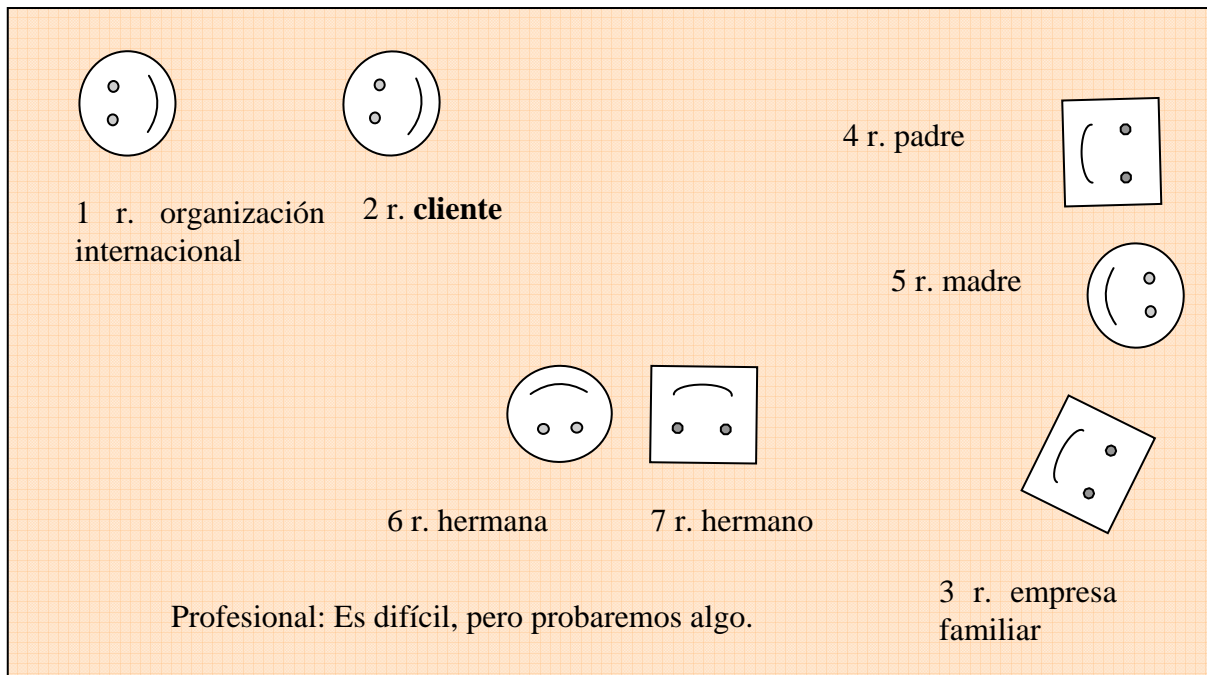
Los hermanos se dan la vuelta dejando a su espalda a los padres y se confirma que el hermano y la madre son la parte de la familia que están más pegados entre sí. En cambio el padre aunque siente que los hijos se despiden para seguir su camino él está mejor. Este es el papel que hasta ahora estaba jugando la empresa. Lo que la empresa tapaba era esta dinámica en las relaciones familiares.



Este movimiento indica que el ciclo vital de cada uno de los miembros familiares sigue su curso y mientras la **cliente** se aparta de sus hermanos, que quedan juntos, los padres quedan alejados de los hijos y pueden volverse a encontrar. La empresa está más retirada de los padres y la institución internacional está detrás de la **cliente** y no delante de ella, como al principio.

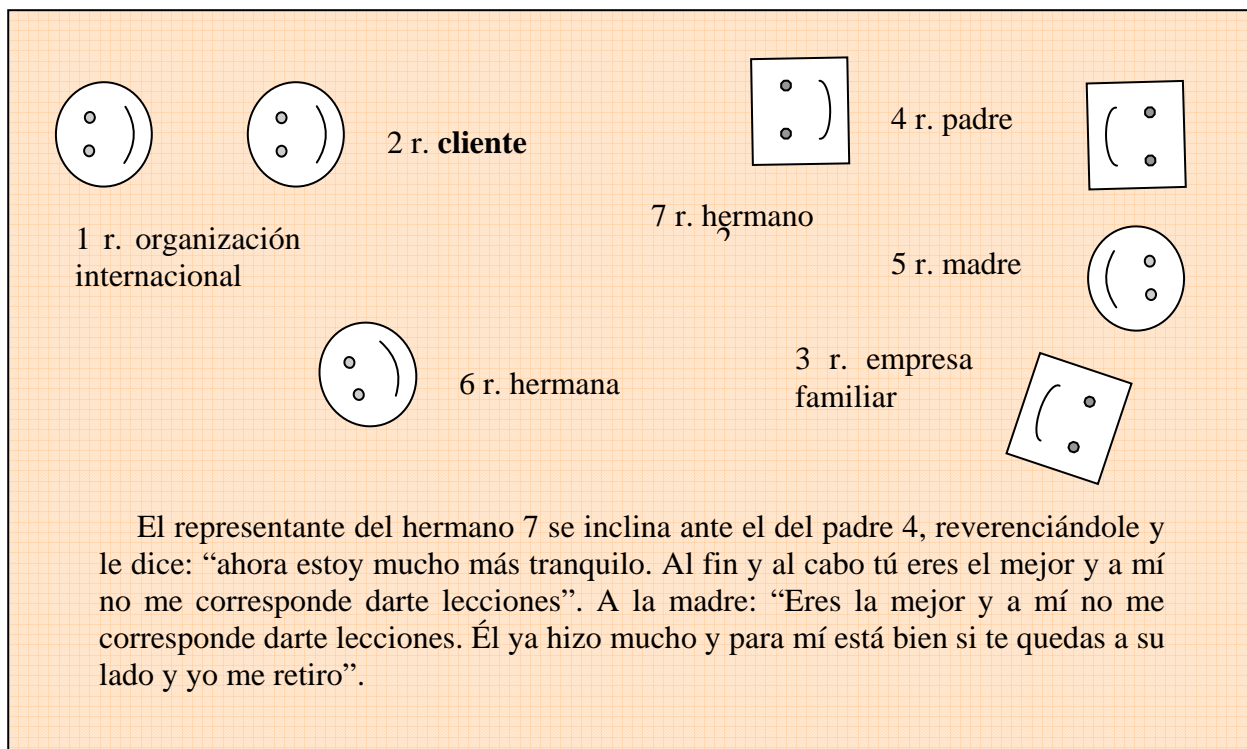
Es evidente que la **cliente** tiene muy difícil independizarse de su familia si no lo hace desde una posición adecuada y lógica. Es decir, desde un plano de igualdad con sus hermanos, pues desde un plano diferente, a distinto nivel como pretende irse a una organización internacional donde nunca podrá resolver lo que no resolvió en el lugar en que le correspondía hacerlo, con sus iguales, con sus hermanos. Es de preveer que en las

siguientes imágenes se construya la reconciliación entre hermanos ahora que los padres están dedicados a ellos mismos, lo que hace posible dicha reconciliación.



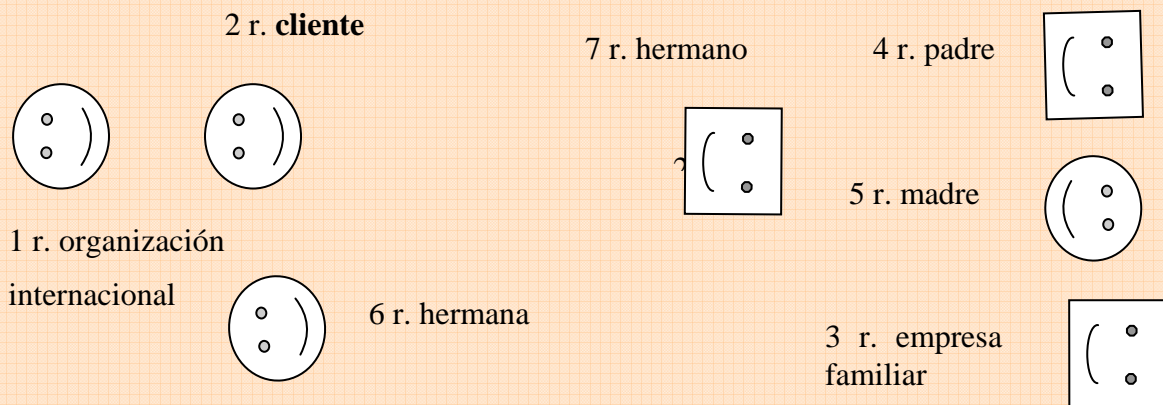
Aunque la empresa cambia de lugar y se pone a la derecha de los padres, ahí está antes de los hijos y eso supone un desorden. Por ello el profesional dice que lo ve difícil pero que va a probar algo, que es que el hijo se acerque al padre.

En concreto lo que se va a realizar a nivel familiar vuelve a pasar como en casos anteriores, pero ahora entre los miembros de la familia, por unos rituales de reconocimiento sin los cuales es bastante difícil ser reconocido por uno mismo y por los demás. Estos rituales facilitan el cambio de posicionamiento y con él el cambio de las representaciones sociales que los miembros familiares tenían antes de la representación familiar. Pero tenemos que tener claro, como dijimos al principio del capítulo, que las constelaciones familiares no resuelven la vida. Si es que ésta tuviera alguna solución como problema o fuese un problema. Lo que hacen es favorecer ciertos cambios dentro del ciclo evolutivo en el que cada uno se encuentra



El hijo hace todo un ritual de reconocimiento de los padres que le ayuda a él a salir del lugar que estaba ocupando entre ellos. Si este hijo sigue situado en medio de ambos padres no puede encontrarse con sus hermanas, ni éstas con él y la dinámica de la representación consiste en que la **cliente**, que es la hermana menor, comprenda lo que ocurre para que pueda salir y conseguir lo que se propone; dejar la empresa familiar y dedicarse a trabajar en una organización internacional.

En las representaciones familiares y organizacionales los representantes están al servicio del **cliente** y por ello el cambio de lugar que realice el **cliente** afecta a los demás miembros del grupo (familia u organización) y por eso se dice que lo ocurrido en la representación afecta a los miembros no presentes en ella. No creemos que obedezca a muchas otras causas aunque sobre ello se puedan establecer muchas hipótesis, a algunas de las cuales nos referimos en otro lugar.



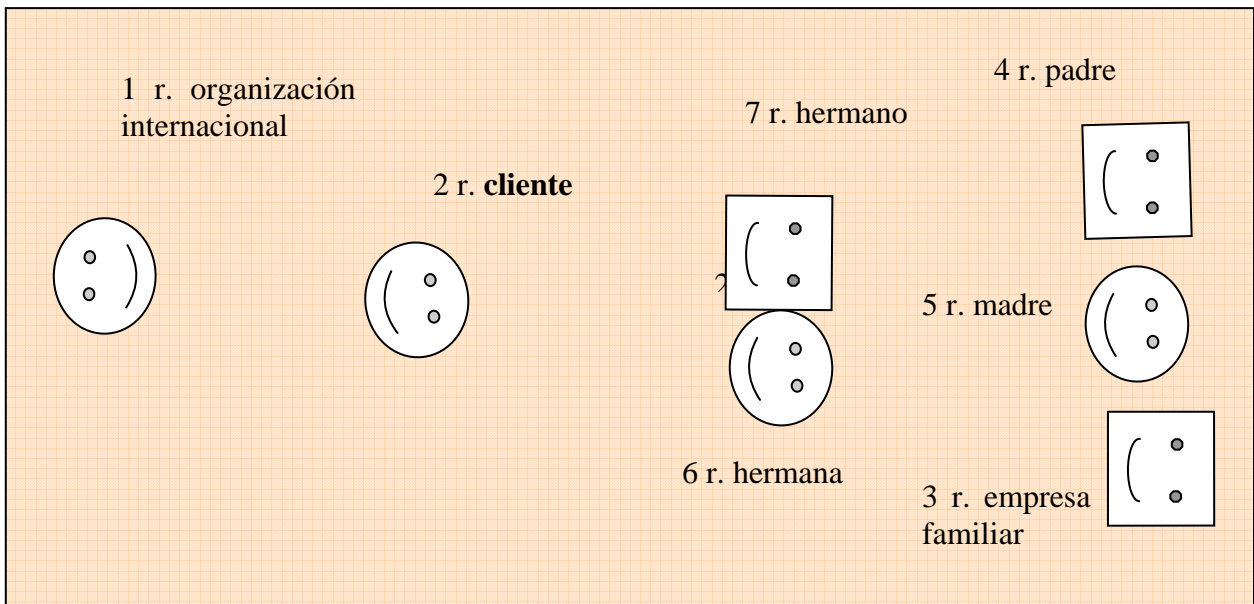
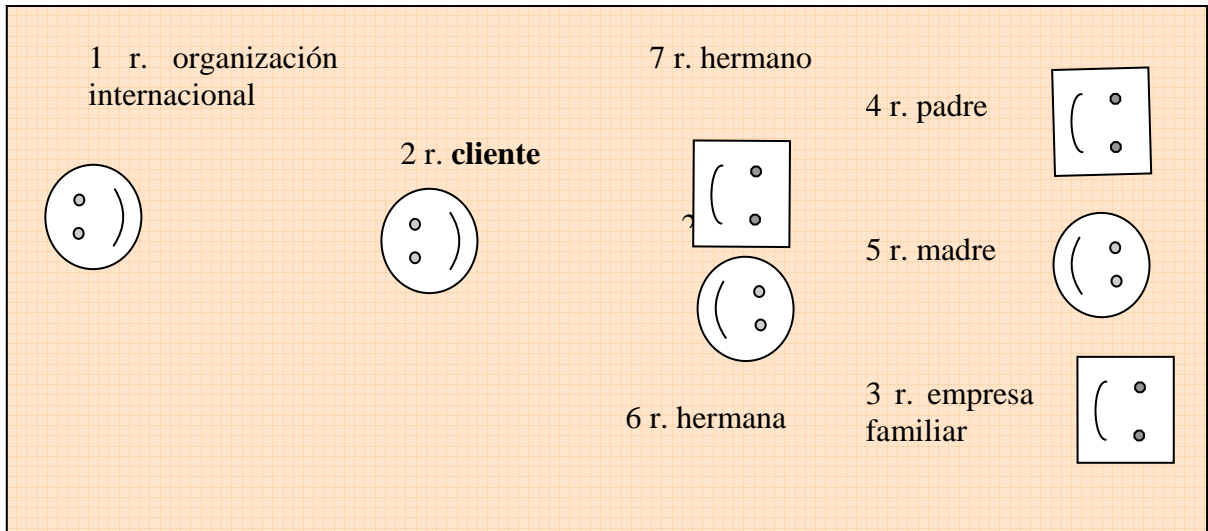
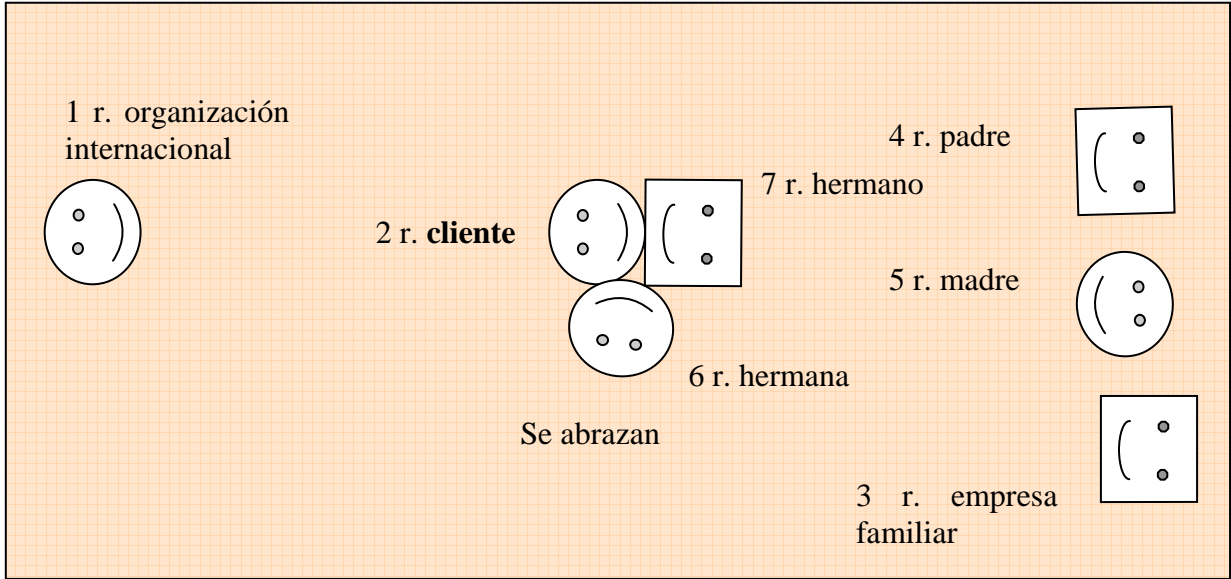
La representante de la **cliente** 4 le dice al representante de su hermano 7: “si puedo me retiro. Reconozco todo lo que has hecho para la familia y todo lo que te ha costado, pero ya es tiempo que nuestros padres se ocupen de s3 mismos, incluso aunque a ti te pese o con tu sacrificio. Quiz3s el mejor regalo que te puedo hacer sea irme y as3 t3 puedes seguir mi ejemplo. M3rname con buenos ojos si yo me voy”.

A la **cliente** el profesional le dice: “este es el problema, el coste de irte es grande por el sufrimiento de tu hermano. Lo mejor es que 3l se vaya tambi3n”.

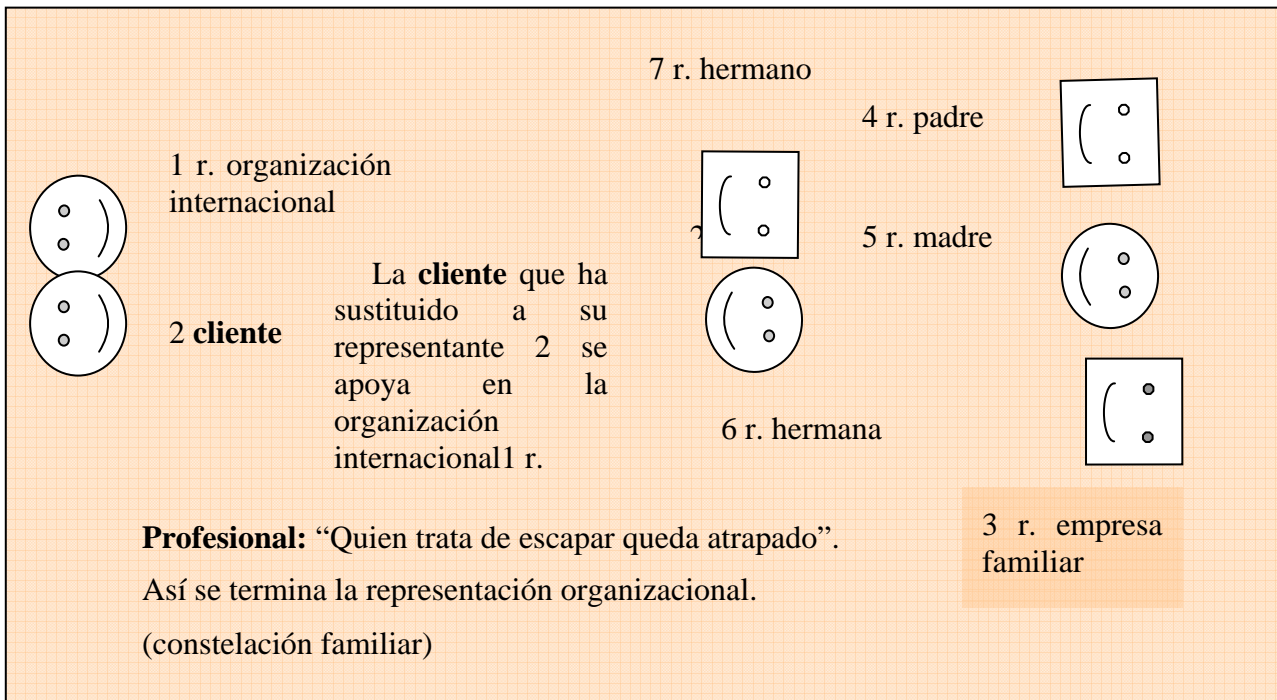
El representante del hermano 7 le dice a la de la **cliente** 2: “tu libertad es tambi3n mi libertad”.

Se prosigue con rituales de reconocimiento que lleven a la emancipaci3n de la **cliente** desde la responsabilidad por seguir su camino y no desde la culpabilidad por dejar a la familia. Pi3nsese que esto forma parte de la vida cotidiana de todo ser humano, por tanto no debe parecernos muy lejano lo que les ocurre a estos hermanos de lo que nos ocurre o nos ocurri3 en su d3a a nosotros mismos.

Lo l3gico es que el hermano mayor sea el ejemplo a seguir de los que vienen detr3s, pero cuando esto no es as3 entonces los que vienen detr3s deben ayudar a los otros a liberarse de los enganches que no les permiten seguir su camino, porque los que mejor pueden ayudarse son los iguales.



Las tres imágenes anteriores expresan lo ya indicado. Primero el encuentro entre hermanos, iguales, después la despedida de la **cliente** de los hermanos y padres que es previa a su independización y después el encuentro de la **cliente** con su nueva situación dejando a su espalda el camino recorrido y a las personas importantes en su vida.



La representación organizacional al final termina con la **cliente** al lado de la organización internacional, apoyada en ella y teniendo a la vista a todos los miembros de su familia situados por orden jerárquico.

5.3.2.c. Caso nº 16. Encargada de empresa familiar.

Profesional: “¿Cuál sería la pregunta?”

Cliente: “Yo repito pautas familiares. Quiero dejar la empresa. Tengo la sensación de estar ligada a algo que no controlo. Quisiera encontrar un espacio de alegría entre mi decisión de dejar la empresa”.

Profesional: “Estás mostrando enfado todo el tiempo. ¿En que se fundamenta tu enfado?”

Cliente: “Enfado por no saber..., por no poder..., por no....”.

Profesional: “Danos un mínimo de datos. ¿Cuántos trabajadores son y?”

Cliente: “Son unos 15. La empresa la compró mi padre, que trabajaba en ella y a causa de unas decisiones políticas en la transición salió perjudicada económicamente y desde entonces varios hijos han intentado remontarla sin éxito alguno. En ella trabaja mi hermana que al principio se encargó de llevar la empresa adelante”.

Profesional: “¿Por qué la dejó tu padre?”

Cliente: “Porque mi padre siempre suele dejar las cosas a medias”.

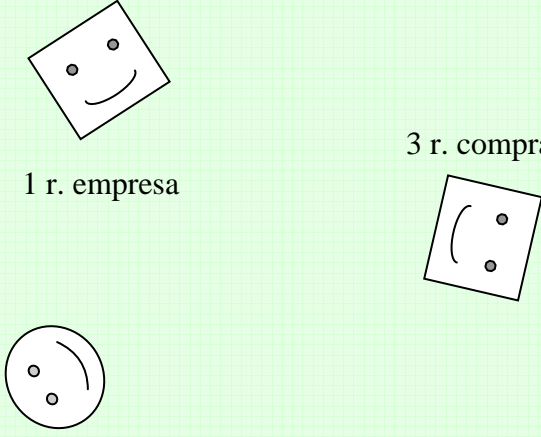
Profesional: “Tu pregunta sería, ¿cómo dejarla con alegría? ¿Por qué has estado ahí si no te hacía feliz?. ¿Por sacrificio?”

Cliente: “Sí”.

Profesional: “Las personas que se sacrifican durante mucho tiempo luego creen que tienen derecho a estar enfadadas durante mucho tiempo. Y dejar la empresa significa que la venderías”.

Cliente: “Sí”.

Profesional: “Pon a alguien para la empresa 1, alguien para ti 2 y alguien para un comprador 3”.



1 r. empresa

3 r. comprador

2 r. **cliente**

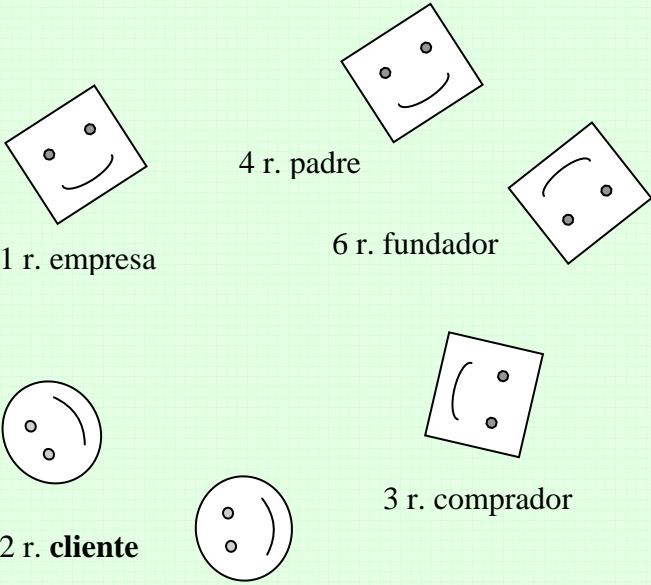
Se le pide a la **cliente** que ponga a alguien también para el padre 4, alguien para la hermana 5 que llevó el negocio antes y alguien para la persona que fundó la empresa 6. El profesional le pregunta por qué la vendió y dice: “porque era el final de la dictadura y el nuevo régimen no la autorizó y por eso se la vendió a mi padre que la compro sin informarse”.

La empresa 1 r. dice que se iría para atrás, mientras el padre 4 r. dice que se siente mal si la empresa se va para atrás.

La **cliente** 2 r. dice que al entrar el padre 4 r. y la hermana 5 r. ha sentido que pertenece, ha tenido un sentimiento de pertenencia.

La representante de la hermana 5 dice que se siente mal de espaldas, que quiere girarse, con el comprador 3 r. tiene simpatía y con su padre 4 r. es como si no fuese su padre.

Al representante del fundador 6 se le pide que se siente.



1 r. empresa

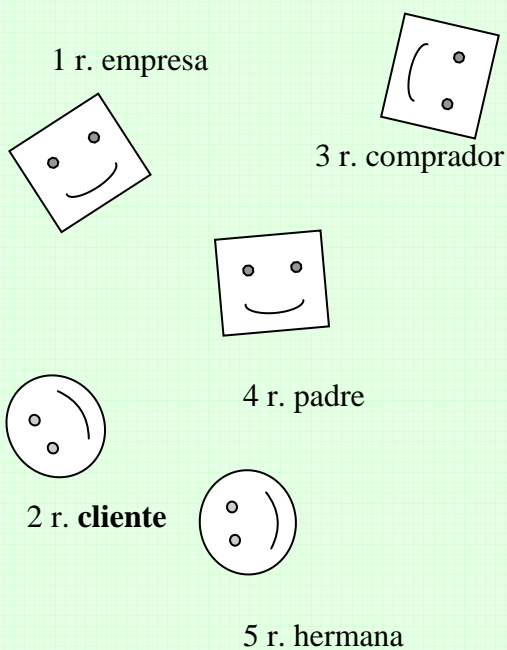
4 r. padre

6 r. fundador

3 r. comprador

2 r. **cliente**

5 r. hermana



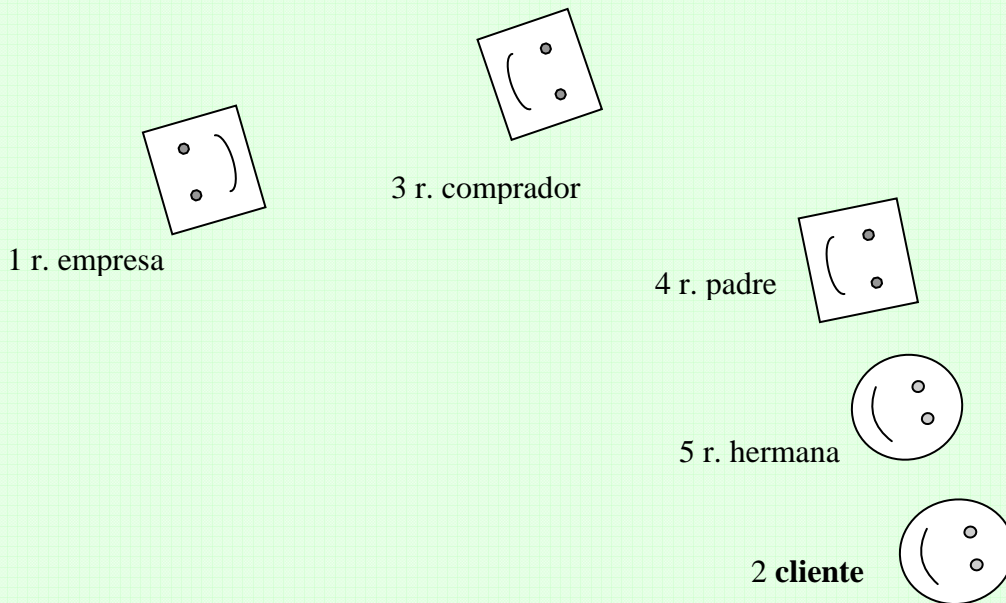
El representante de la empresa 1 se siente un poco más querido, mientras el del comprador 3 r. dice sentirse mejor ahora.

El representante del padre 4 dice: “siento ganas de acercarme a ella (a 2 r.) pero noto su rechazo”.

La **cliente** 2 r. replica: “yo soy una hija y tú el padre y nosotros no somos una empresa, somos una familia. La empresa puede quedar atrás”. A la hermana 5 r. le dice: “tú eres mi hermana y somos una familia y no una empresa, ya hemos hecho mucho y ahora podemos soltar”.

El representante del padre 4 dice que se siente mejor y dirigiéndose a la **cliente** 2 r. le dice: “para mí está bien si soltamos la empresa. Siento que descansaremos los dos. Todos descansamos si la soltamos. Quiero que mis hijas sean felices.”

La representante de la hermana 5 dice estar atrapada por el sufrimiento de la **cliente** y afirma que la suelta para que ella esté mejor.



El profesional les dice: “tal vez os queréis demasiado. A veces cuando la gente se quiere demasiado se suele sacrificar mucho”.

La **cliente** ocupa el lugar de su representante 2 y junto con su padre 4 r. y su hermana 5 r. dicen a la empresa 1 r. y a su comprador 3 r.: “gracias, nos has dado mucho y ahora te dejamos en buenas manos. Nosotros nos retiramos por completo y que en tus manos prospere. Que te vaya muy bien y que de todo lo hecho tú puedas hacer aún mucho más. Te la cedemos con gusto y te lo ponemos fácil. Que saques mucho beneficio y lo pases bien. Nosotros también nos beneficiamos de tu dinero”.

La **cliente** aún dice: “gracias por habernos dado tanto. Me has permitido sacrificarme unos años y demostrar que soy una buena hija. Te deseo prosperidad”.

Profesional: “Esta empresa os dio mucho a la familia. ¿Cuál es el problema?”

La **cliente** 2 responde: “Ya no hay problema”. Con ello se da por terminada la representación organizacional.

5.3.2.d. Caso n° 17. Miembro de un gabinete.

La **cliente** manifiesta que formó un equipo para atender una consulta de psicología. Dice que a la 2ª persona la eligió ella pero no así a la 3ª. Afirma que ella lleva el peso en lo económico y que ahora podrían hacer una sociedad.

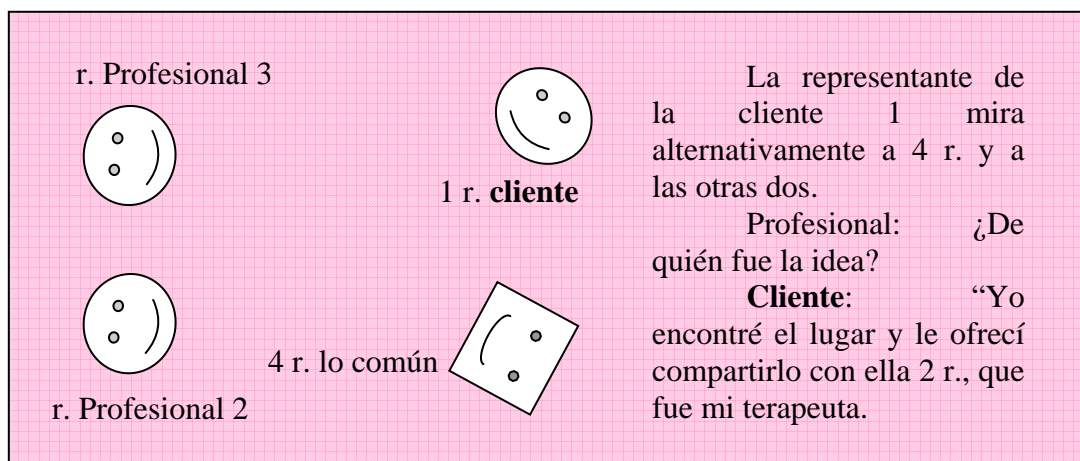
Profesional: “¿Si encontráramos una solución cómo la utilizarías?”

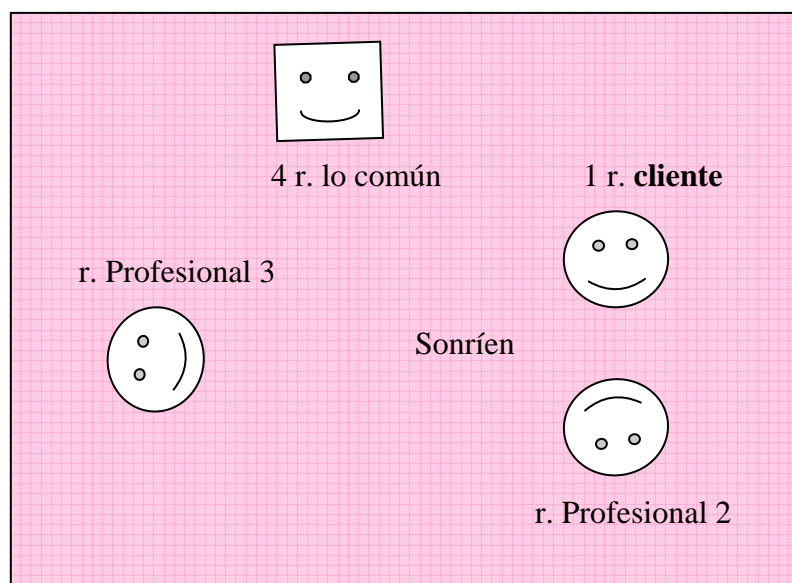
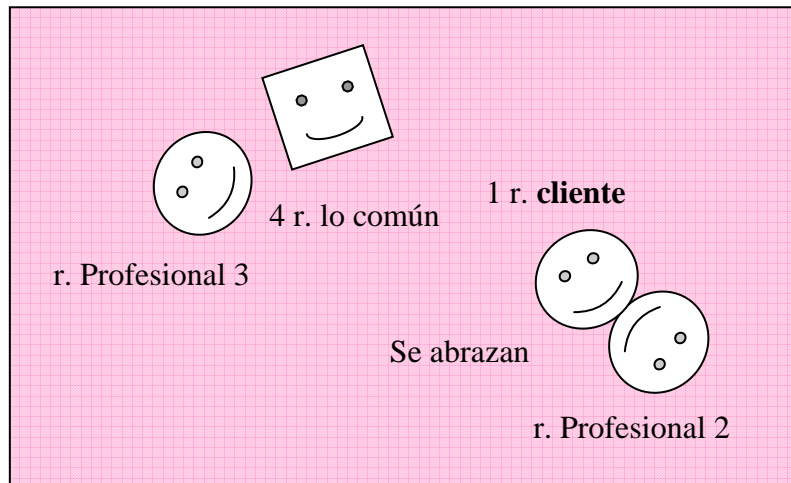
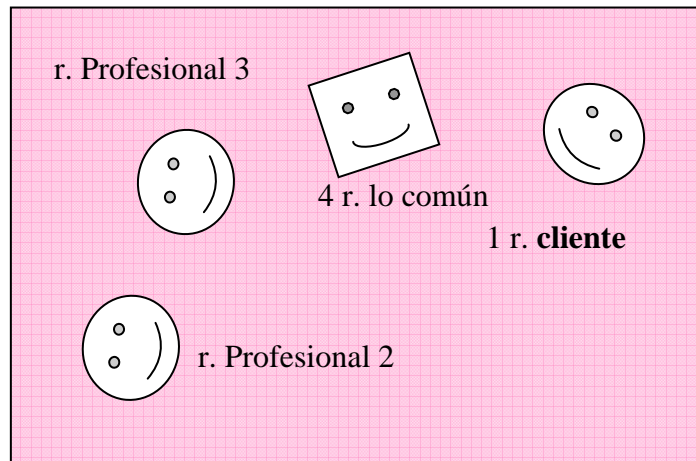
Cliente: “Yo repartiría el espacio y las decisiones entre las tres. La solución sería el que las tareas fuesen compartidas”.

Profesional: “Si lo entiendo bien lo que quieres compartir son las cuentas, la luz, el alquiler....”.

Cliente: “El trabajo lo llevo yo y lo que hacemos es compartir el espacio. Es como si ellas fuesen alquiladas. La pregunta sería si a mí me conviene asociarme o no. Sería compartir tareas”.

El profesional le pide que elija a alguien para ella 1, alguien para cada una de las otras dos personas del equipo 2 y 3 y una representante más 4 que represente lo común a las tres, un espacio, una empresa, etc. y que las posicione.





r. Profesional 2

4 r. lo común

r. Profesional 3

1 r. **cliente**

La representante de la **cliente** 1 manifiesta sentirse triste. Mientras que 2 r. dice que siente que ese es su lugar y que le hubiera gustado que ellas, 1 r. y 3 r., estuviesen juntas.

4 r. lo común

r. Profesional 2

r. Profesional 3

1 r. **cliente**

4 r. lo común

r. Profesional 2

r. Profesional 3

1 **cliente**

La **cliente** sustituye a su representante 1.

4 r. lo común

1 cliente

r. Profesional 2

r. Profesional 3

Las representantes 2 y 3 dicen encontrarse mejor aunque a la 3 le gustaría no estar al lado de la cliente 1.

4 r. lo común

1 r. cliente

r. Profesional 2

r. Profesional 3

La 3 r. dice que está mejor, mientras que el representante de lo común 4 dice que tiene “un poco de más tranquilidad”. La 3 r. dice que está: “más tranquila porque lo anterior era un gran sacrificio”.

La **cliente** dice: “más no podemos lograr. Yo creo que esto es suficiente. No podemos pensar en poner una sociedad”.

4 r. lo común

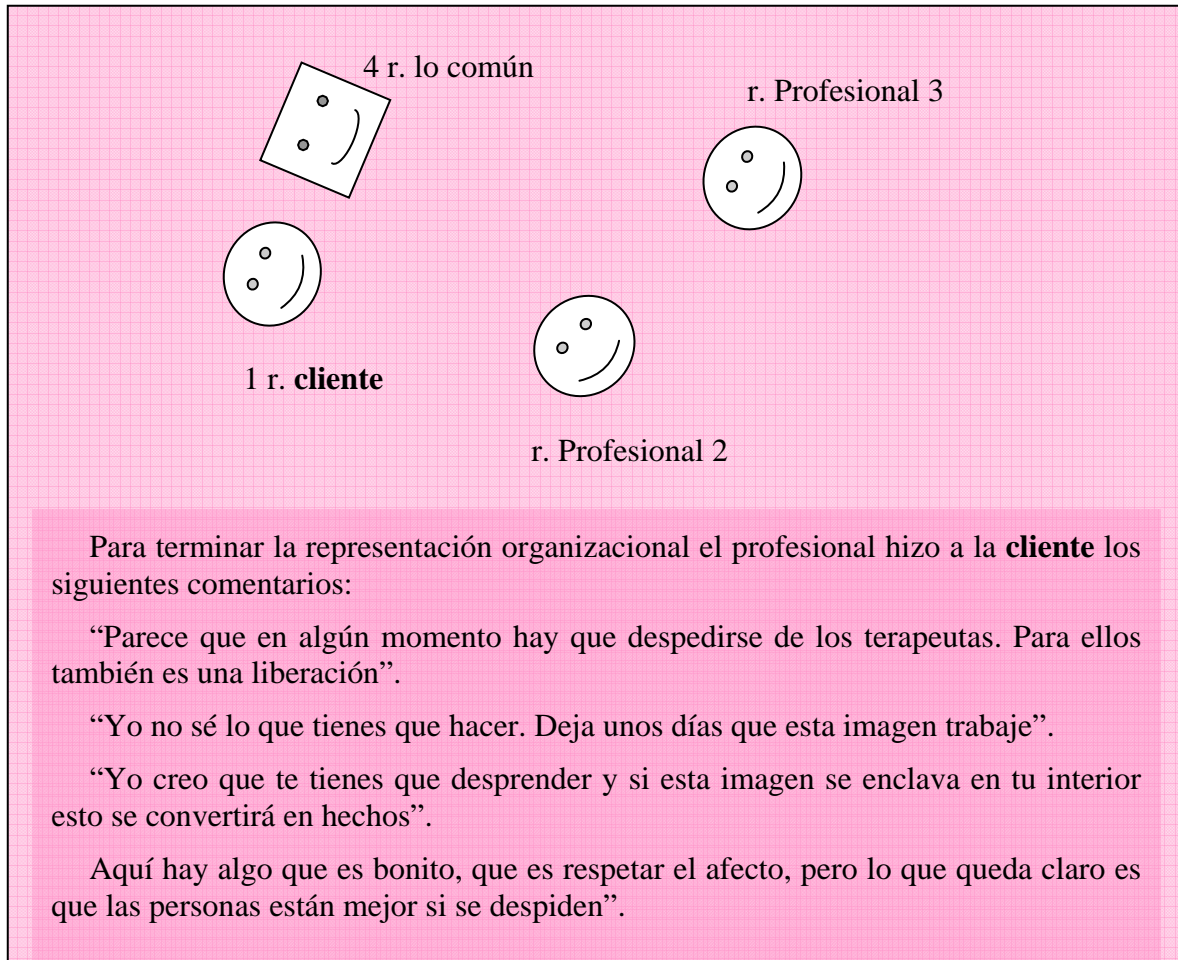
1 r. cliente

r. Profesional 2

r. Profesional 3

La **cliente** 1 r. le dice a 2 r.: “ahora sigo mi camino sin ti y todo lo bueno que he recibido lo guardo con cariño y ahora me desarrollo por mi cuenta y tú puedes seguir desarrollándote por la tuya y espero que te alegres de mí también”.

El representante de lo común 4 dice: “esto es lo que ella quiere”. Y la 2: “yo la quiero mucho y siento esa necesidad”.



5.3.2.e. Caso nº 18. Profesional de la terapia.

Profesional: ¿Cuál es el problema?

Cliente: “Tengo una gran incapacidad para trabajar en equipo. El asunto es que hace muchos años que trabajo en sesiones individuales y ahora trabajo con grupos y las sesiones individuales no me permiten ir más allá con grupos. Tengo más clientes que puedo y entonces los delego a otros compañeros (un equipo de trabajo), pero cuando los delego dejan la terapia, son casos que se pierden. Y en el grupo me ocurre algo parecido”.

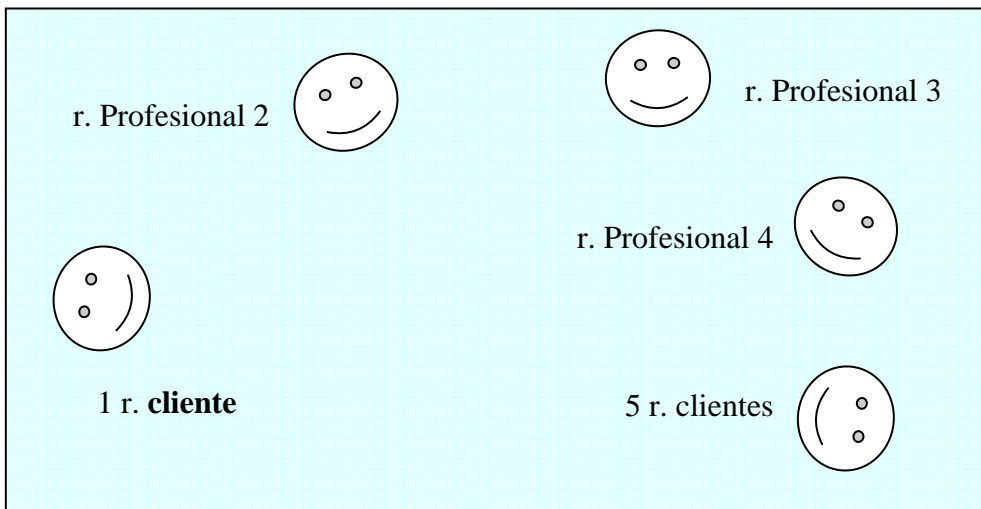
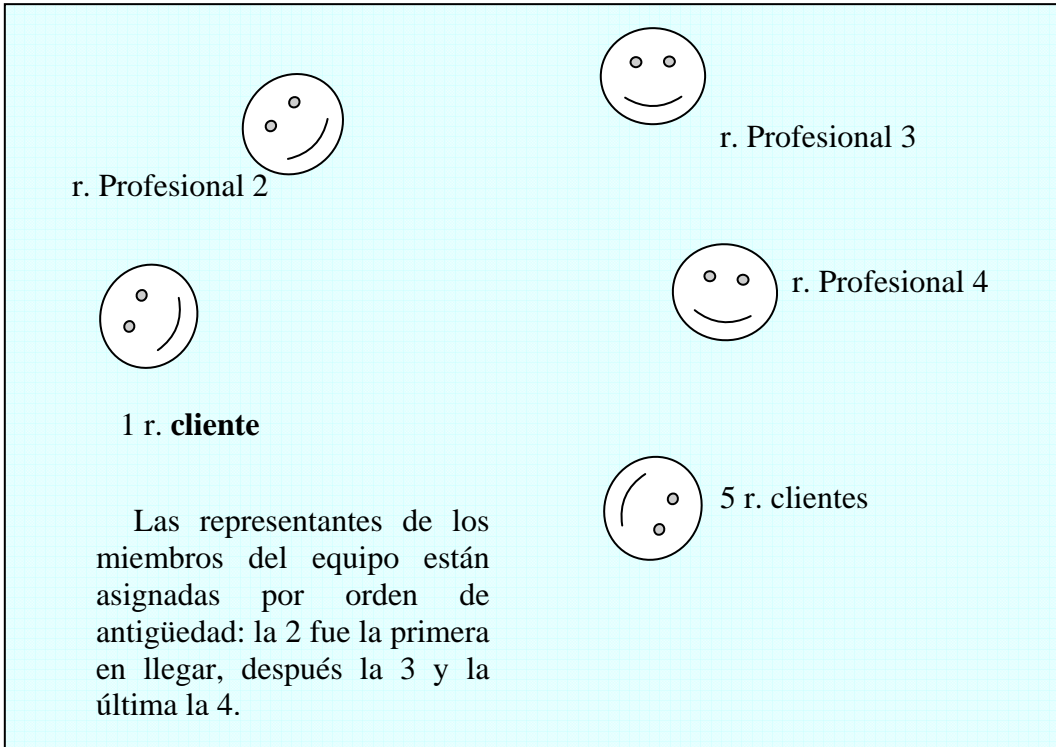
“Yo querría arreglar lo de las sesiones individuales”.

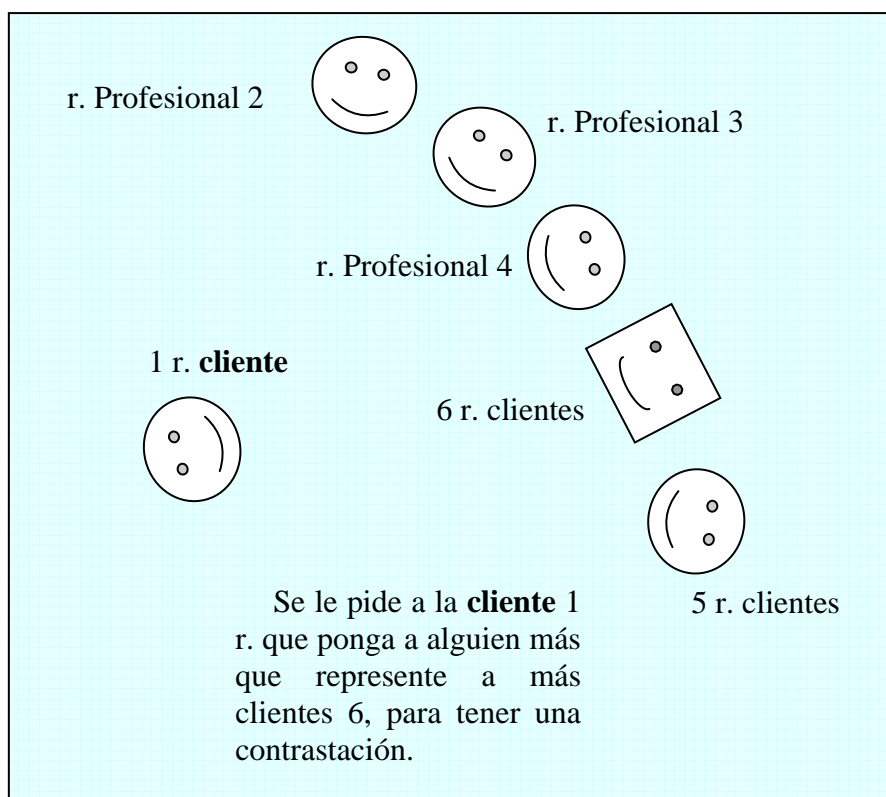
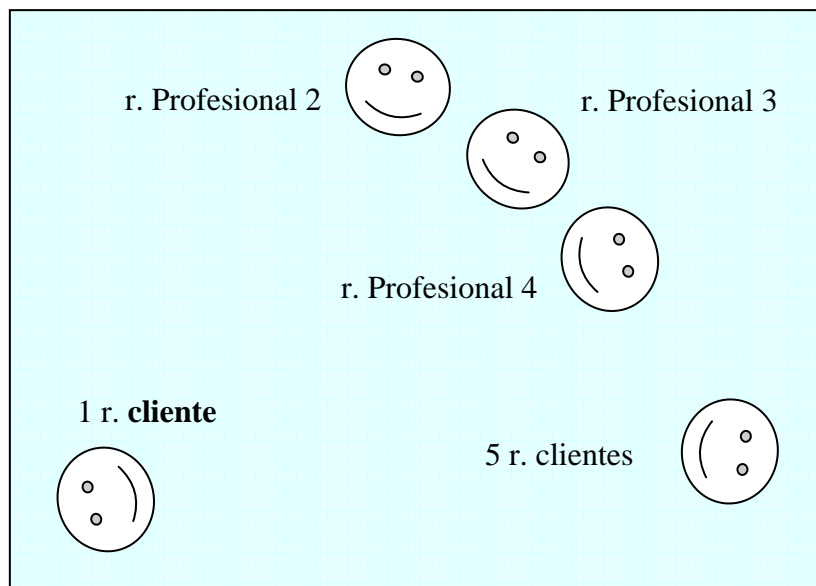
Profesional: “Tienes un despacho y tienes pacientes que pasas a otras personas, ¿cuántas son?”

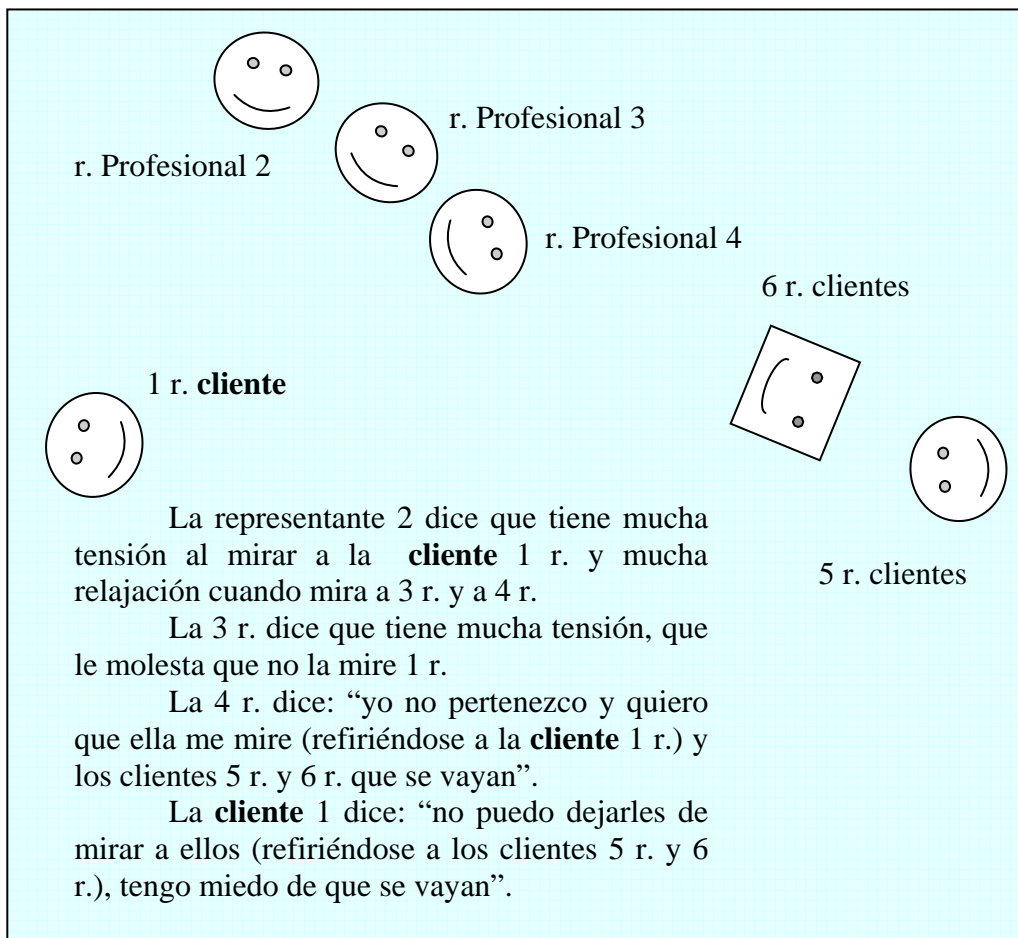
Cliente: “Tres concretamente. La solución sería que pudiera tener 8 o 9 sesiones individuales a la semana en vez de más de 15 y que los casos que delego no se perdiesen. En este momento las sesiones individuales me impiden desarrollar un trabajo mayor de grupo”.

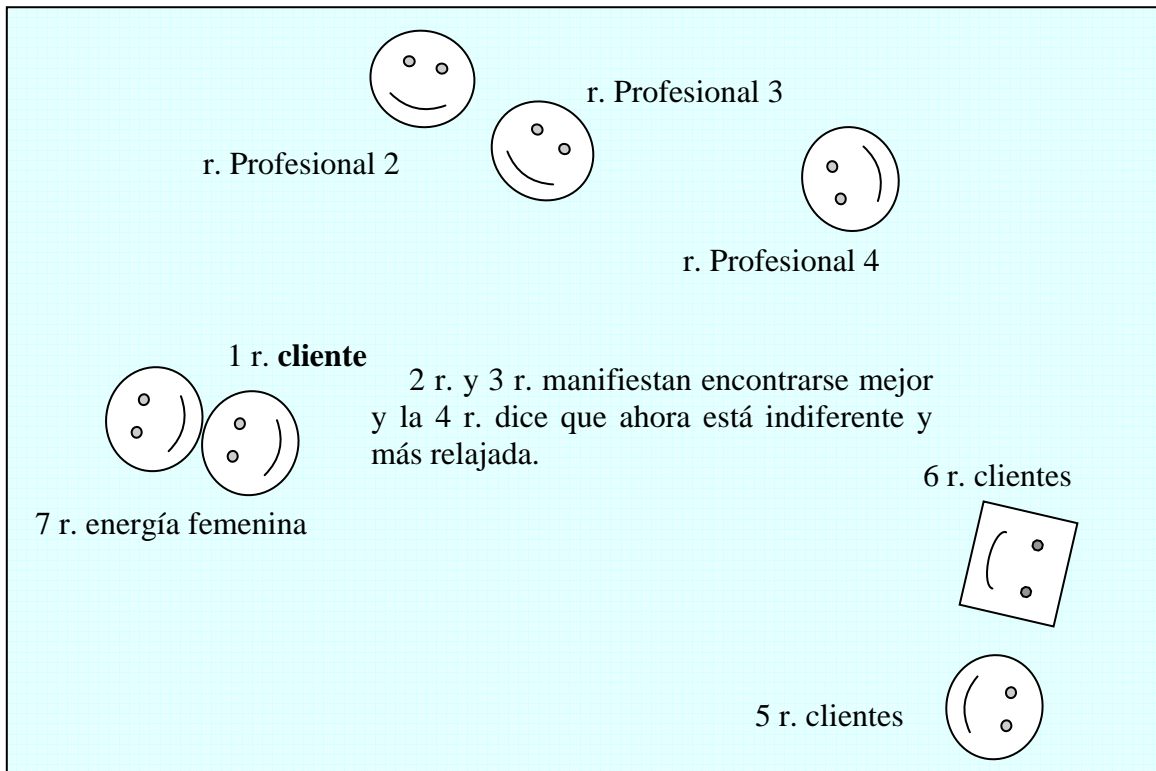
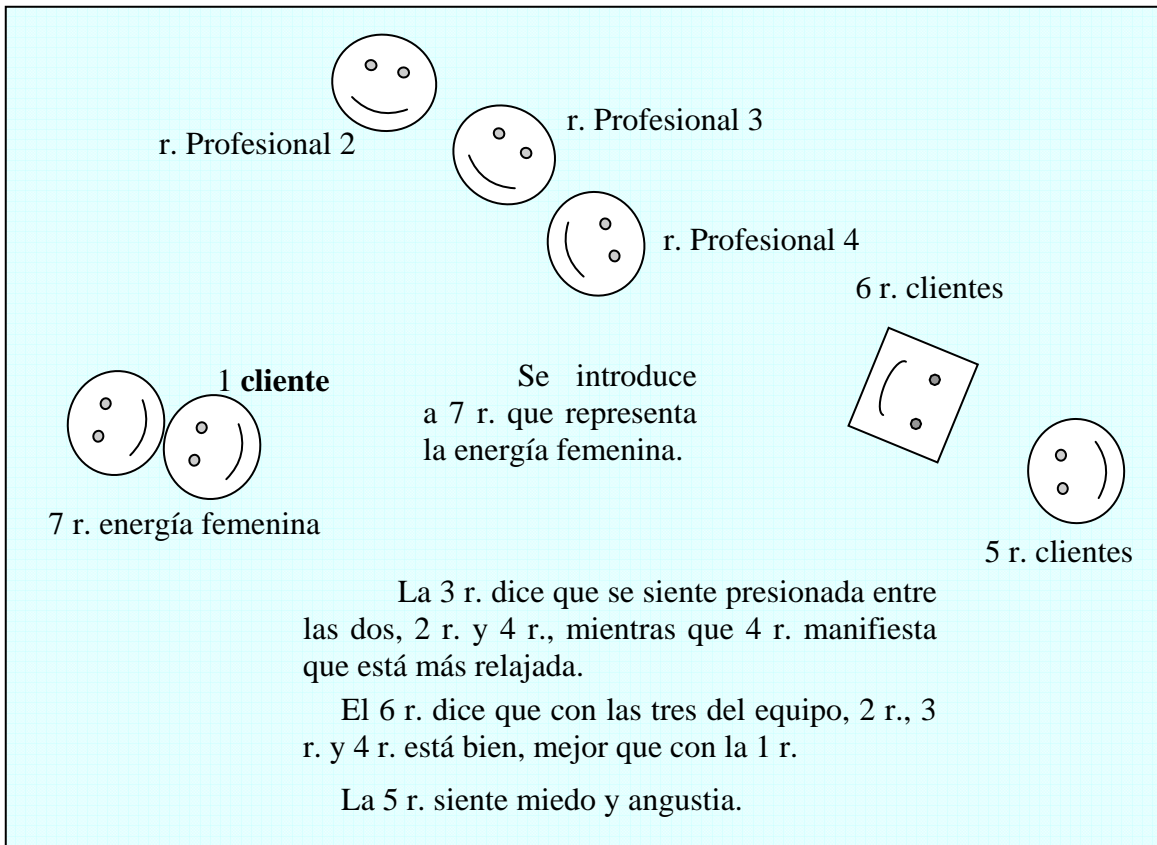
Profesional: “Yo creo que los terapeutas del equipo tratan de hacerlo peor para confirmar que su jefa es mejor (risas). Es decir, que son muy buenos”.

“Vamos a mirarlo. Elige alguien para ti 1, alguien para cada una de las otras tres personas del equipo 2, 3 y 4, y alguien para los clientes 5. Posicionales”.









r. Profesional 2

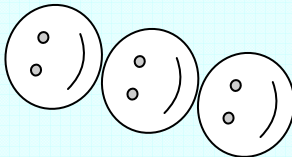


r. Profesional 3



r. Profesional 4

8 representante

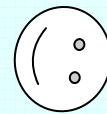
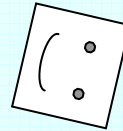


1 **cliente**

7 r. energía femenina

Después de introducir una representante más 8 y de sustituir la **cliente** a su representante 1, la 5 r. dice que se siente floja y preguntados ambos, 5 r. y 6 r., si eso es mejor o es peor dicen que es mejor.

6 r. clientes



5 r. clientes

La **cliente** 1 dice las siguientes frases:

- A los clientes 5 r. y 6 r.:

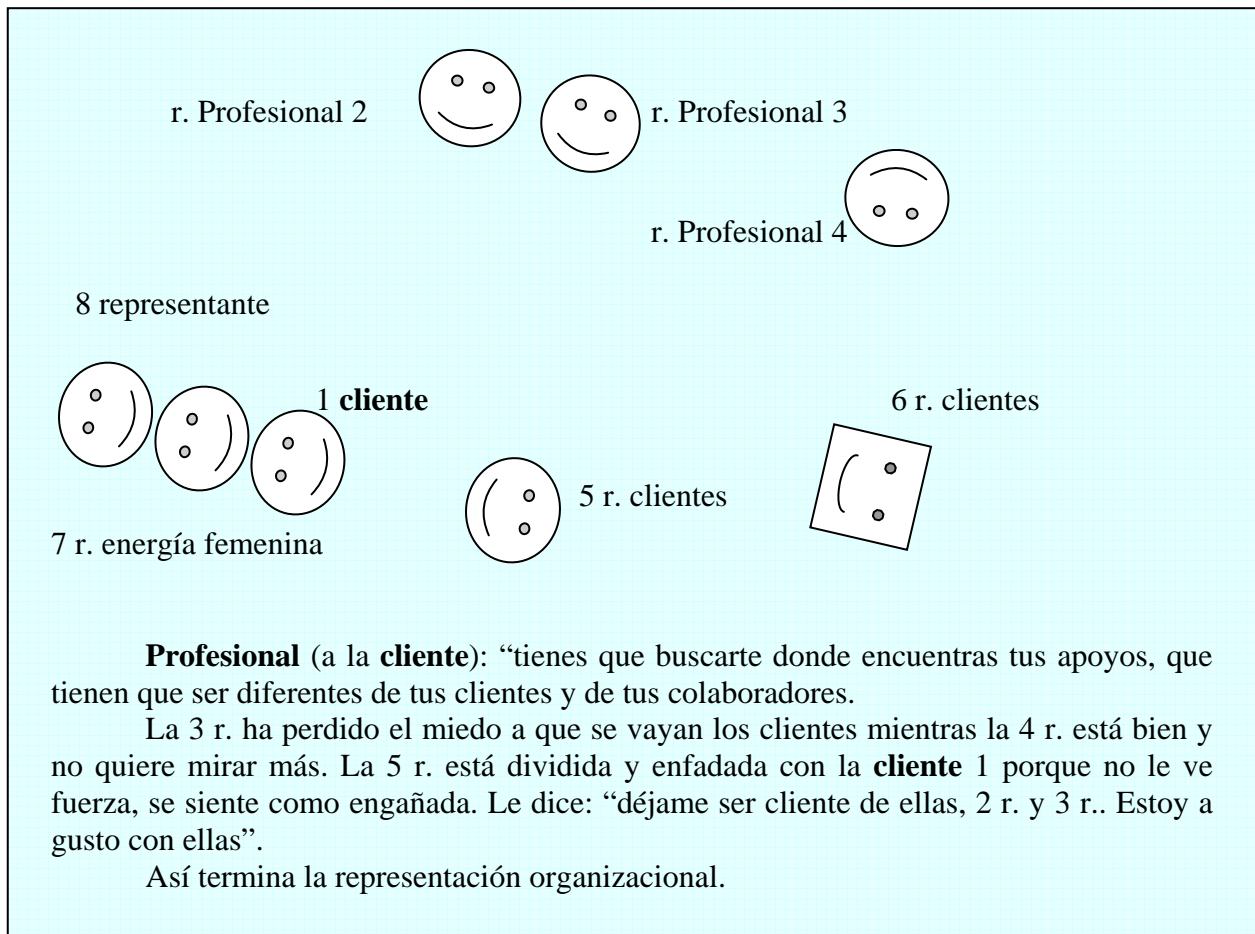
- “Ahora me sostengo en lo que tengo detrás y no en vosotros. Si os vais os respeto y si os quedáis también os respeto. Vosotros tenéis la sabiduría y el poder principal y yo os lo reconozco y lo respeto”.

- A los miembros del equipo 2 r. y 3 r.:

- “Os confío los pacientes y así yo puedo descansar. Vosotras podéis dar lo mejor que tenéis y está bien que lo hagáis a vuestra manera. Si los clientes se quedan o se van está bien porque ellos saben lo que se hacen”.

2 r. y 3 r. le dicen a la **cliente** 1:

- “Ya podemos empezar a trabajar. Ahora podemos trabajar y donde tú no llegas nosotras tratamos de llegar”.



5.3.2.f. Caso nº 19. Trabajadora de empresa familiar.

Cliente: “Mi pregunta es si ¿es posible el cambio?. Yo no estoy satisfecha con mi puesto de trabajo. Es una empresa familiar donde trabajamos padres, hijos y primos. Yo no estoy contenta”.

Profesional: “¿Quién fundó la empresa?”

Cliente: “Mi abuelo, el padre de mi padre. Trabajan mi padre y su hermana y el que la dirige oficialmente es mi padre. Mi abuelo murió. Es a partes iguales entre mi padre y su hermana y trabajamos en ella por nuestra parte dos hermanos, somos tres, y por parte de mi tía dos hijos. Yo soy administrativa y dependo de mi tía”.

Profesional: “¿Qué quieres hacer?”

Cliente: Ver si es posible el cambio. Que sería un reconocimiento donde me sintiera bien y pudiera dar más de mí. He dado todo pero no sé como dar más. La organización existe pero el puesto no existe. El puesto sería de comercial porque quiero el trato con la gente. Se lo he dicho al director y me mira y no me contesta”.

Profesional: “Es un poco difícil porque sales a trabajar como alguien que cree que tiene la razón. No como alguien que sufre, y entonces es más difícil. ¿Cuántos empleados hay?”

Cliente: “Ciento veinte”.

Profesional: “¿Y comerciales?”

Cliente: “Ninguno. Lo que para mí sería comercial, mi puesto de trabajo, no hay ninguno”.

Profesional: “¿Y tú te sientes singular?”

Cliente: “Yo me siento rara”.

Profesional: ¿Entonces, tu tía es la jefe de administración y depende de tu padre?”

Cliente: “Yo diría que ella depende de mi padre y mi padre depende de ella”.

Profesional: ¿Y tu padre qué hace?”

Cliente: “Es el administrador. Mi primo es el gerente y mi prima la administradora y yo la administrativa”.

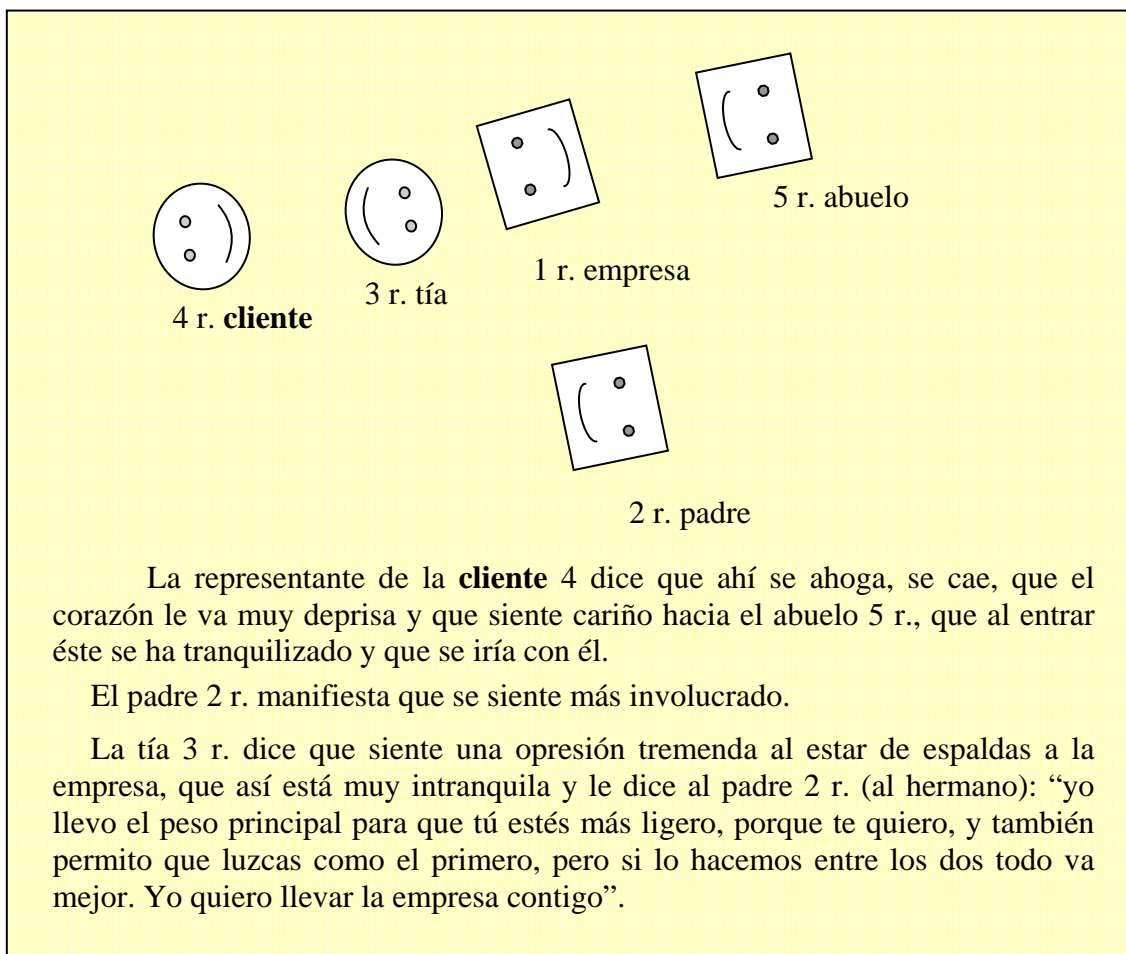
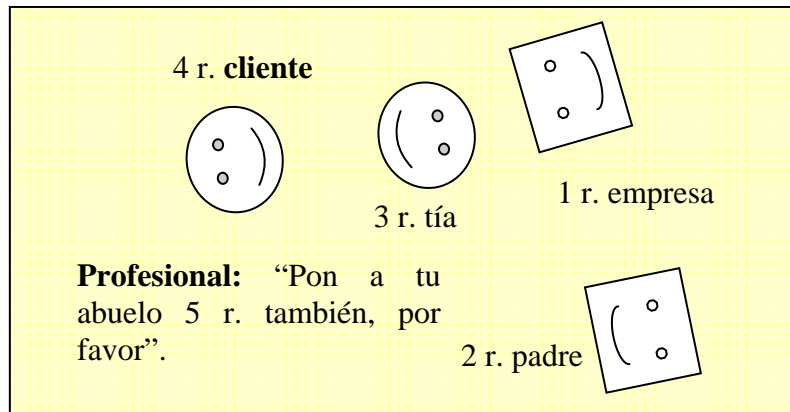
Profesional: “Si existiera ese puesto, ¿de quién dependería?”

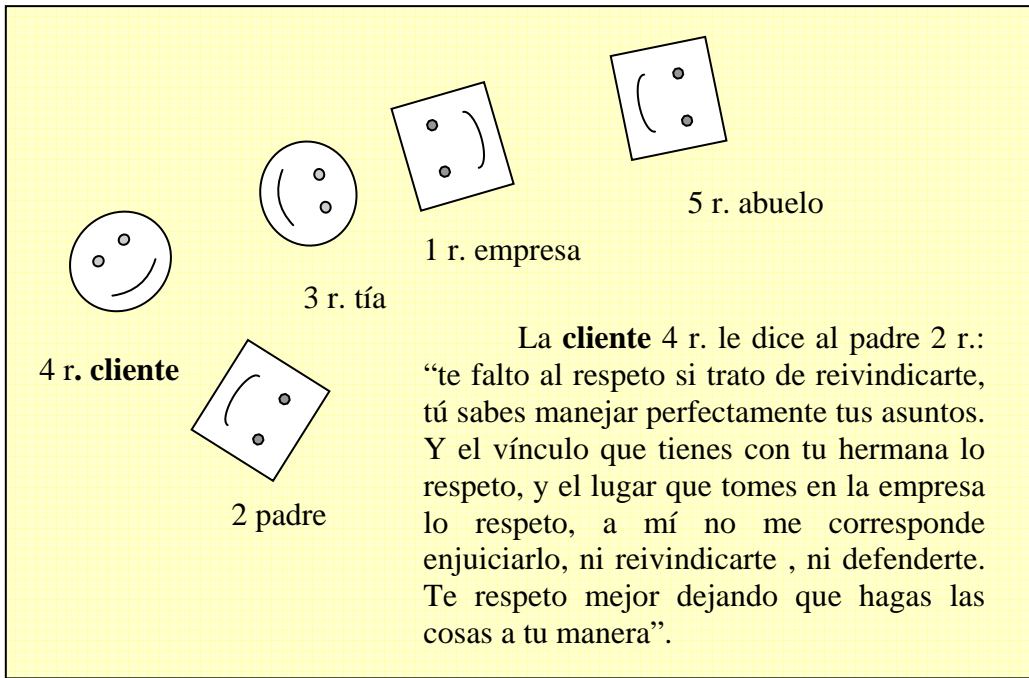
Cliente: “De mi tía, de la jefe de administración”.

Profesional: “Yo te voy a decir una solución general, no sé si servirá para ti. Casi todo el mundo que se queja de tener falta de reconocimiento lo que puede hacer es reconocer al otro, o algo así. ¿Es posible el cambio? ¿Es adecuado para ti el puesto de comercial que creas o inventas para la empresa? A veces, una problemática familiar puede permitir la insolencia, por el hecho de existir lazos familiares que la permiten. Tu tía tiene razón. ¿Cuánto tiempo llevas en la empresa?”

Cliente: “Unos quince años”.

Profesional: Pon a alguien para la empresa 1, alguien para tu padre 2, alguien para tu tía 3 y alguien para ti 4. Miraremos esta imagen, ¿de acuerdo?”





4 r. **cliente**

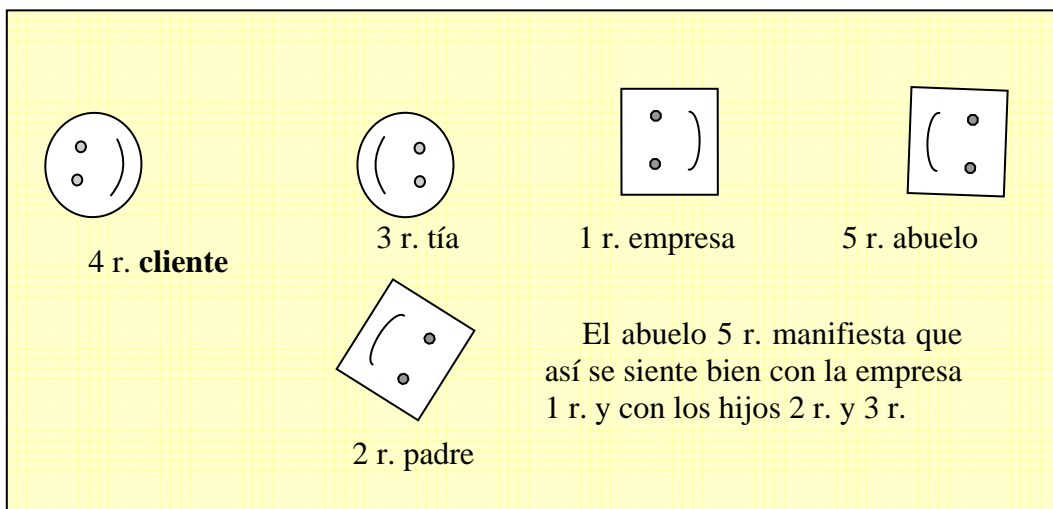
3 r. tía

1 r. empresa

5 r. abuelo

2 padre

La **cliente** 4 r. le dice al padre 2 r.:
 “te faltó al respeto si trato de reivindicarte,
 tú sabes manejar perfectamente tus asuntos.
 Y el vínculo que tienes con tu hermana lo
 respeto, y el lugar que tomes en la empresa
 lo respeto, a mí no me corresponde
 enjuiciarlo, ni reivindicarte , ni defenderte.
 Te respeto mejor dejando que hagas las
 cosas a tu manera”.



4 r. **cliente**

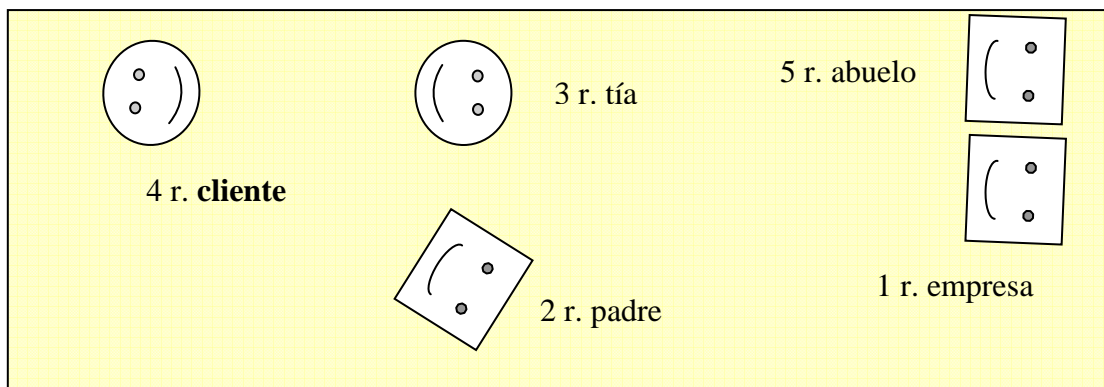
3 r. tía

1 r. empresa

5 r. abuelo

2 r. padre

El abuelo 5 r. manifiesta que
 así se siente bien con la empresa
 1 r. y con los hijos 2 r. y 3 r.



4 r. **cliente**

3 r. tía

5 r. abuelo

2 r. padre

1 r. empresa

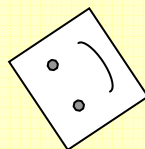


4 r. **cliente**

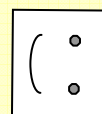
3 r. tía



1 r. empresa



2 r. padre



5 r. abuelo

El padre 2 r. dice: “me gusta verles la cara a la empresa 1 r. y al abuelo 5 r. Yo sé que la empresa está en buenas manos y no me importa que esté lejos de mí, mientras la vea”.

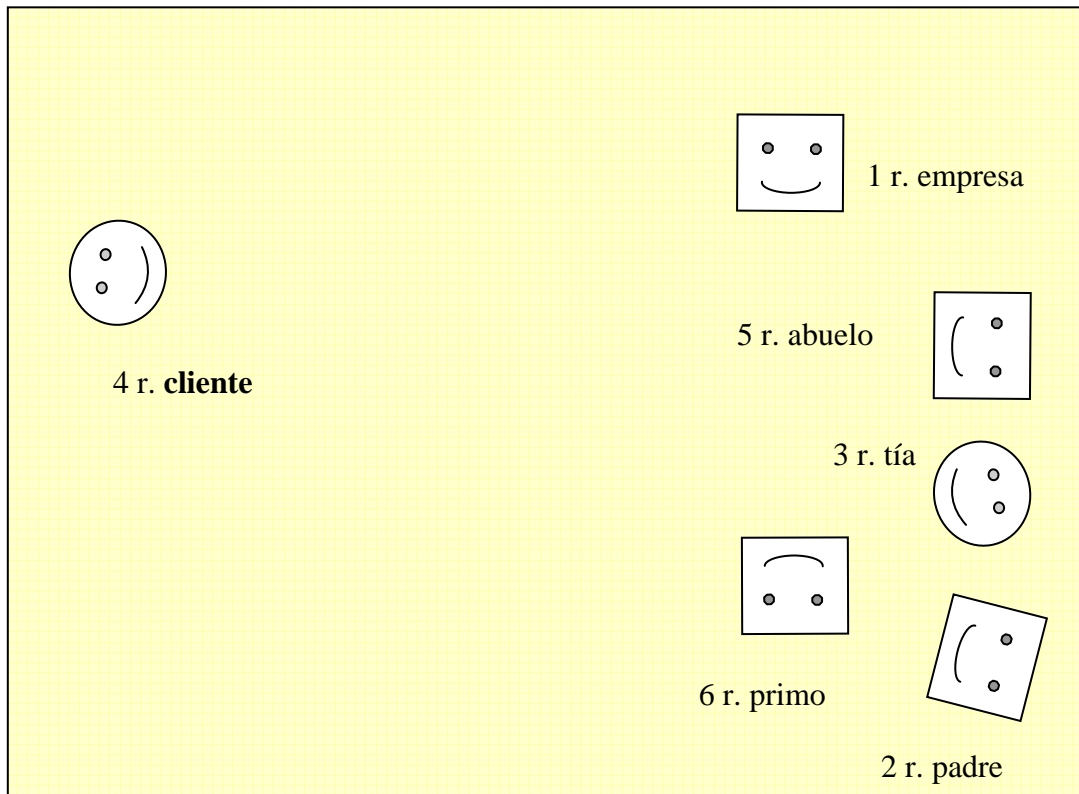
La tía 3 r. dice: “a mí me gustaría llevarla con él. Puedo hacerlo sola pero me gustaría contigo”.

La **cliente** 4 r. dice: “creo que mi padre está en la empresa por imposición de mi abuelo, pues él quería ser científico”.

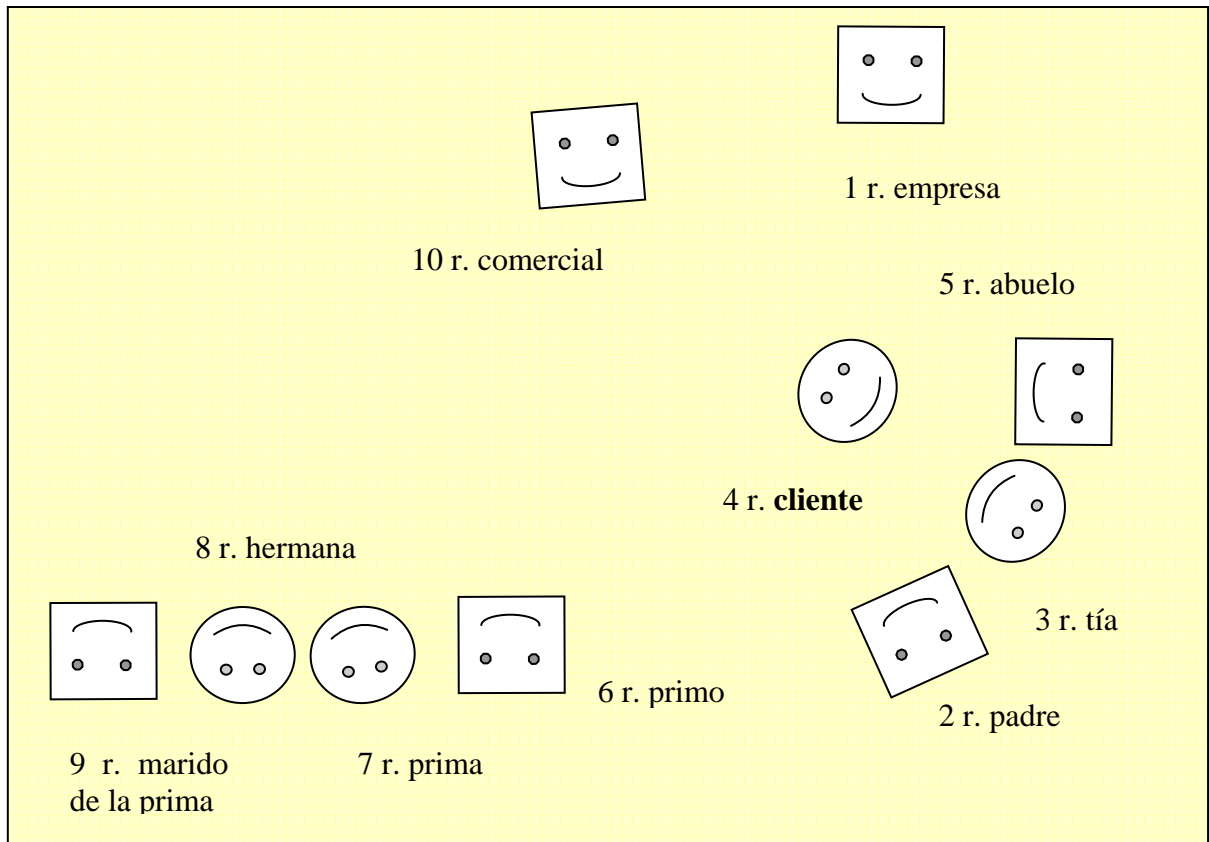
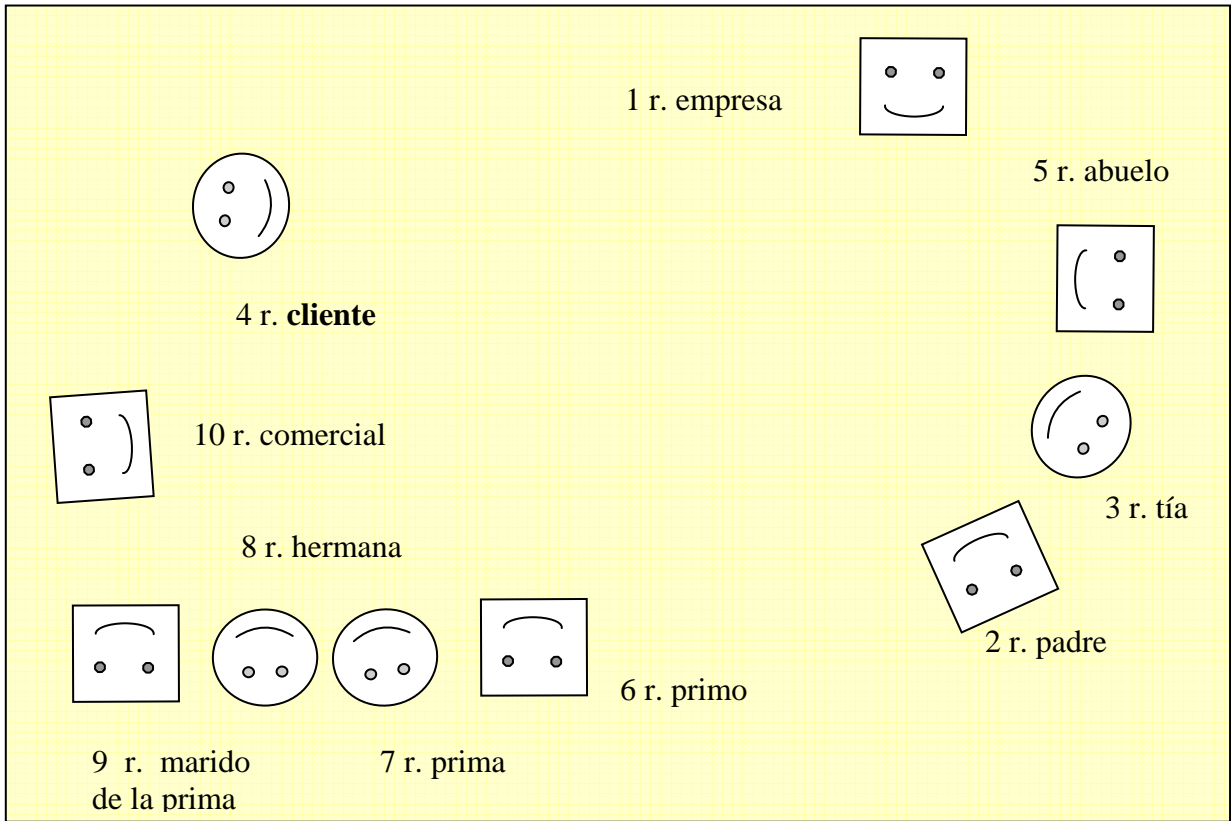
El abuelo 5 r. les dice a los hijos 2 r. y 3 r.: “os doy la empresa y confío en que os beneficiéis, porque beneficiándoos me honráis a mí y también permito que lo manejáis a vuestra manera y con vuestro estilo”.

El profesional le dice a la **cliente** que su tía es la primera, y no su padre, porque está bien orientada y basa sus hechos en los vínculos.

Como el padre es el director general y cuando lo deje ocupará este puesto el primo, el profesional le indica a la **cliente** que introduzca a un representante para éste, 6.



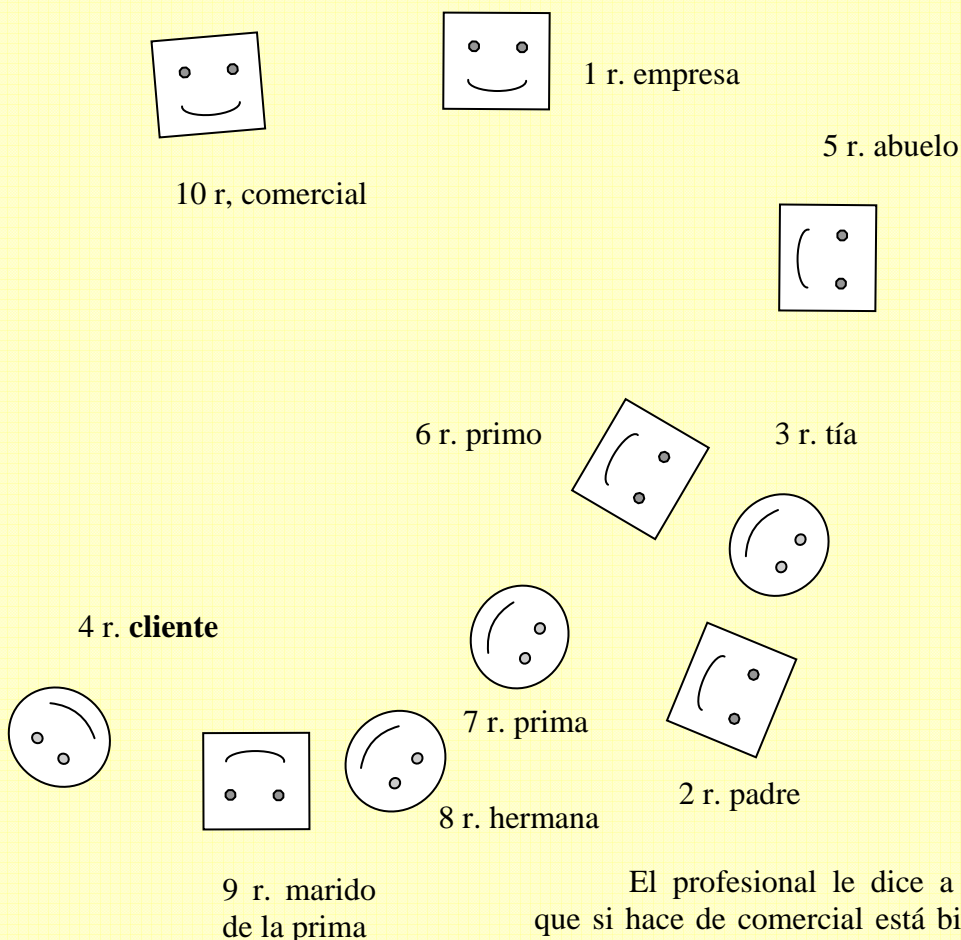
El profesional le pregunta a la **cliente** por los demás que pertenecen a la empresa y dice que después de su primo vendría su prima, luego el marido de ésta y después ella. Le pide que ponga a su prima 7 r., a su hermana 8 r., al marido de su prima 9 r. y a alguien para un comercial 10 r.



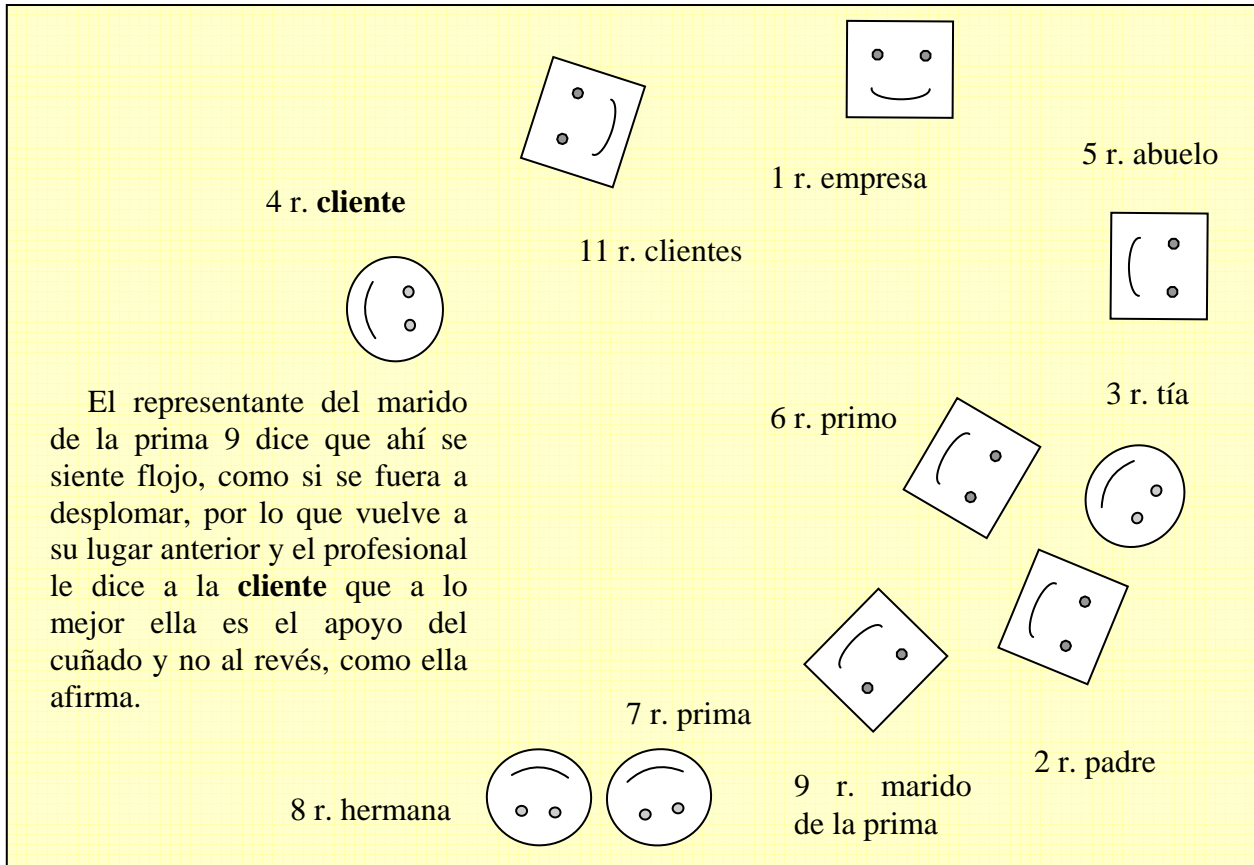
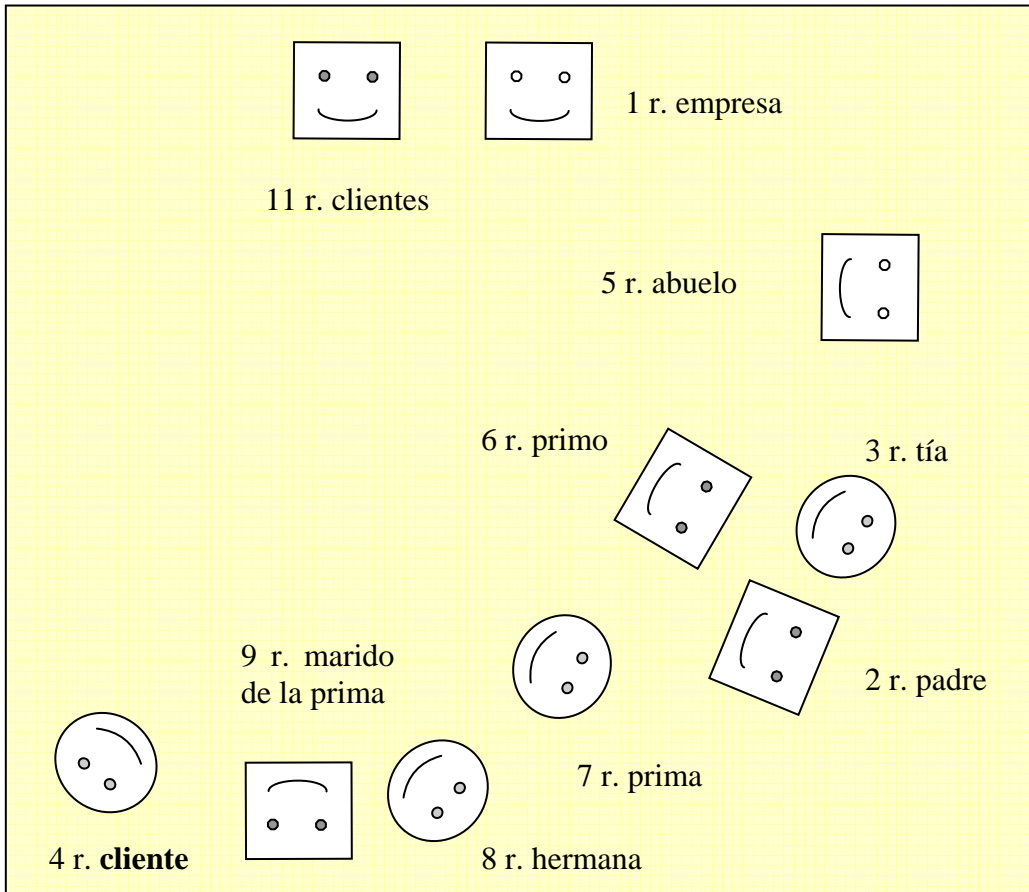
El marido de la prima 9 r. dice estar bien mientras que la hermana 8 r. dice que no entiende a la **cliente** 4 r. y la prima 7 r. tampoco.

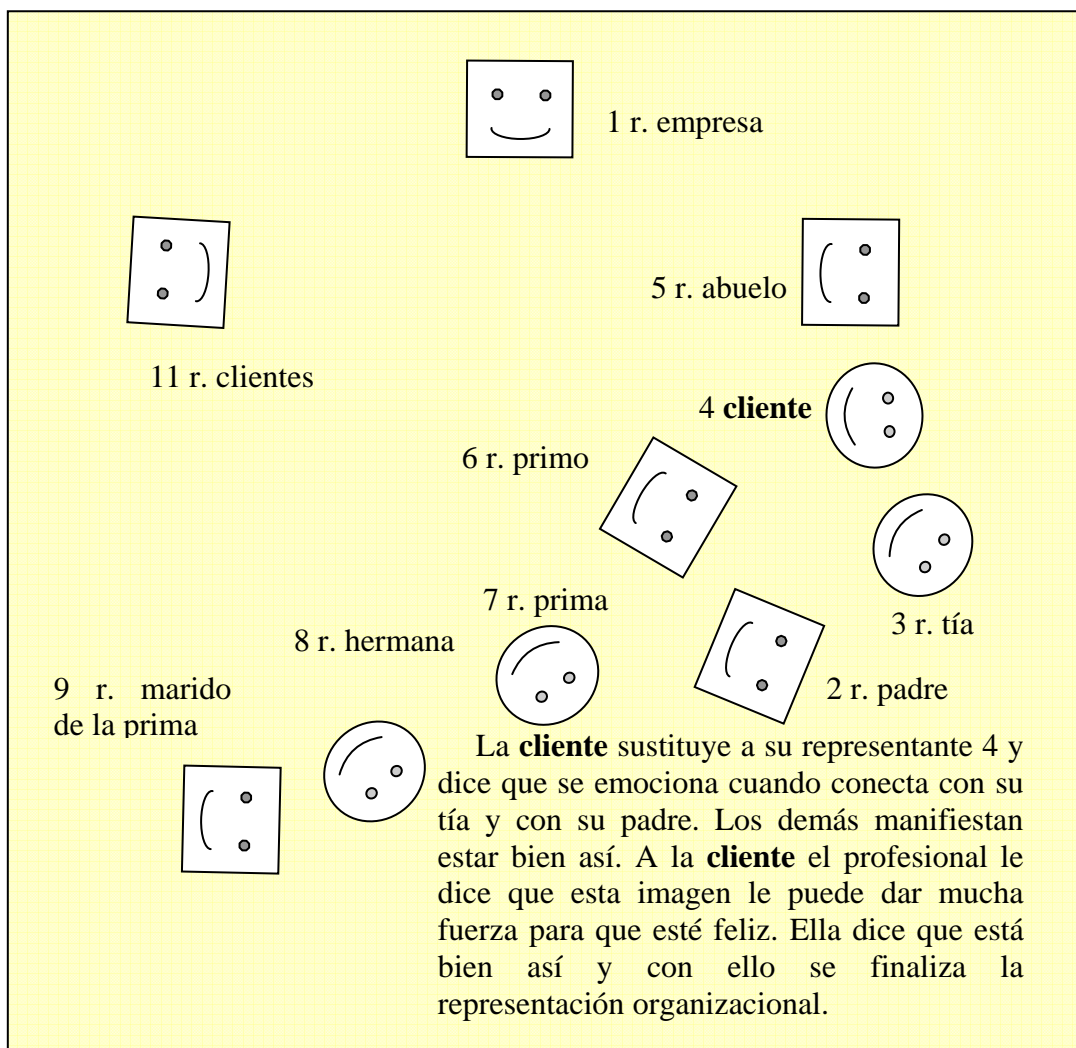
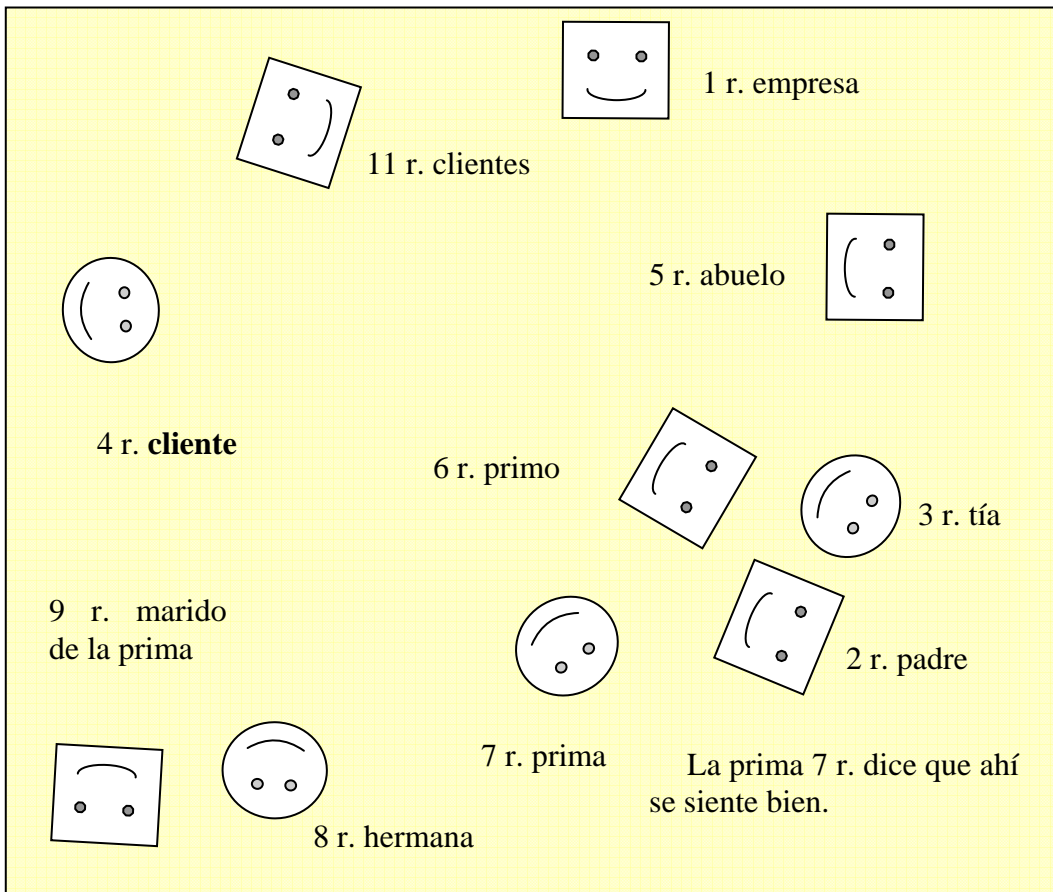
La **cliente** dice: “el marido de mi prima es muy importante porque es mi apoyo. Es jefe de sección”.

La representante de la **cliente** 4 dice que: “al entrar más gente me siento mal, con dolores de vientre y cabeza”. Les dice al padre 2 r. y a la tía 3 r.: “yo voy a mejorar esto. De vosotros he recibido muchísimo, de ti como padre y de ti como tía y me inclino ante vosotros. También como empresarios he recibido mucho de vosotros, aunque no tuvierais obligación. Querida tía reconozco que aquí llevas el peso más grande y estoy encantada si puedo contribuir a aligerar tu peso. Siempre bajo tu buen criterio. Siento que podría aportar mucho como comercial y me parece extraño que todo haya funcionado sin un comercial. Aunque realmente eres muy buena, ojalá y pueda aprender mucho de ti.



El profesional le dice a la **cliente** que si hace de comercial está bien y si no hace de comercial también está bien, porque no es un puesto importante para la empresa. Manda a 10 r. sentarse y entra un representante para los clientes 11.





5.3.3.

Ámbito educativo.

El grupo estuvo formado por 18 participantes que sentados en círculo atendían a los comentarios que realizaban el cliente y la profesional.

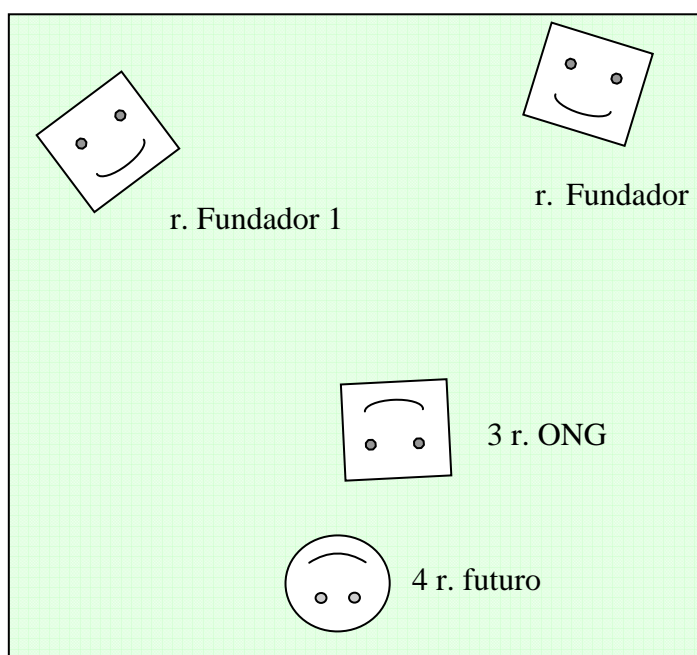
5.3.3.a.Caso nº 20. Cofundador de una ONG.

El diálogo que fue muy breve se mantuvo en los siguientes términos:

Profesional: “¿Cuál es el asunto?”

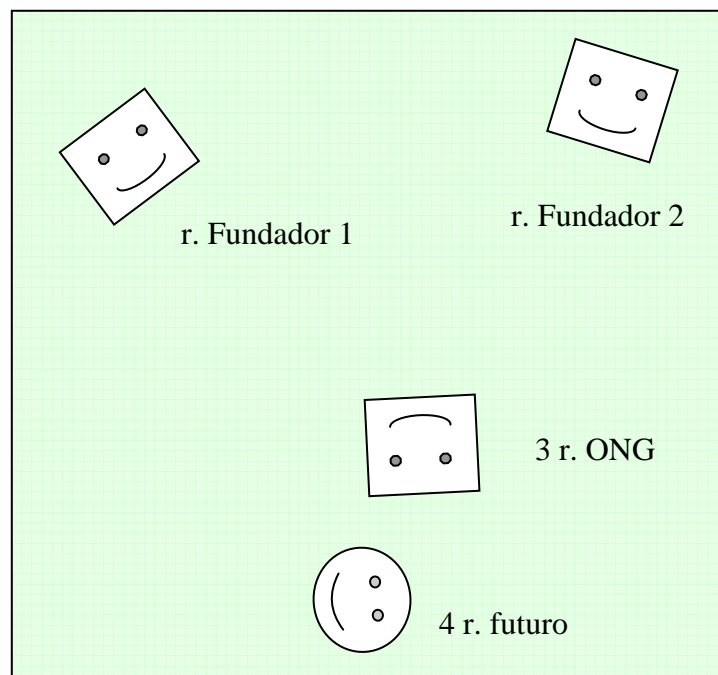
Cliente: “Es una ONG con un cierto tiempo de funcionamiento en la que uno de los fundadores se está haciendo mayor y habla de buscar un sustituto. Hay dos fundadores”.

Profesional: “Busca alguien como representantes para estos dos fundadores 1 y 2, alguien para la ONG 3 y alguien para el futuro de la ONG 4 y posicionalos”.

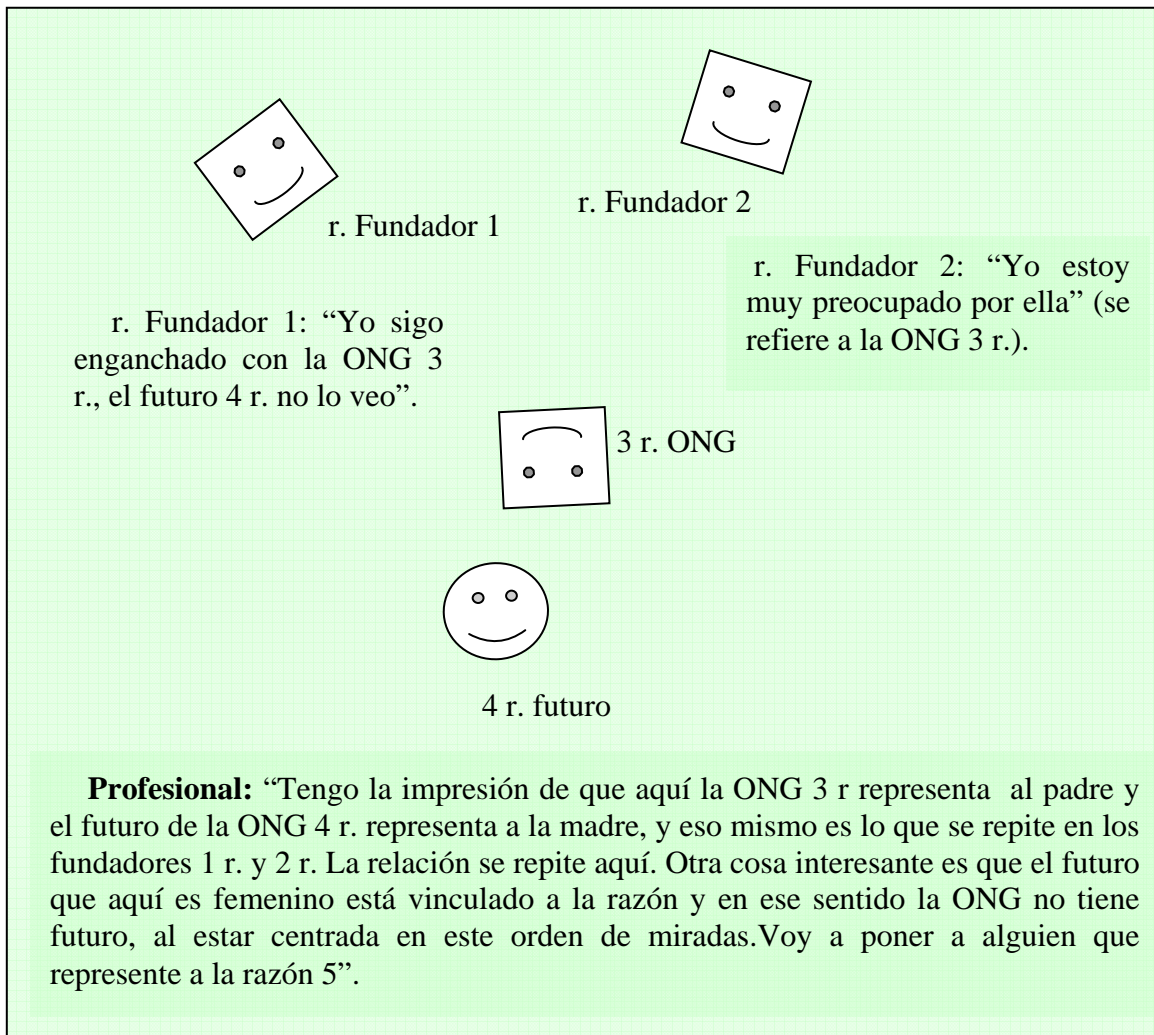


Esta primera posición en la que sitúa el **cliente** a los representantes no ofrece en principio problema alguno, dado que los dos fundadores están atentos a la ONG desde sus diferentes posiciones. Si observamos la posición del futuro detrás de la ONG es verdad que esta imagen no se ajusta a nuestra representación social del futuro que creemos que está delante y no detrás donde se hallaría el pasado, pero salvo por esta indicación lo demás no nos llamaría demasiado la atención.

Lo que cabe hacer aquí, como siempre en toda representación organizacional, es esperar a ver qué movimientos se producen o por el contrario incluir algún representante más, todo ello con vistas a facilitar que el problema sistémico relacional que exista pueda mostrarse abiertamente. El planteamiento del problema es fundamental pues de él depende la consecución de una solución adecuada.

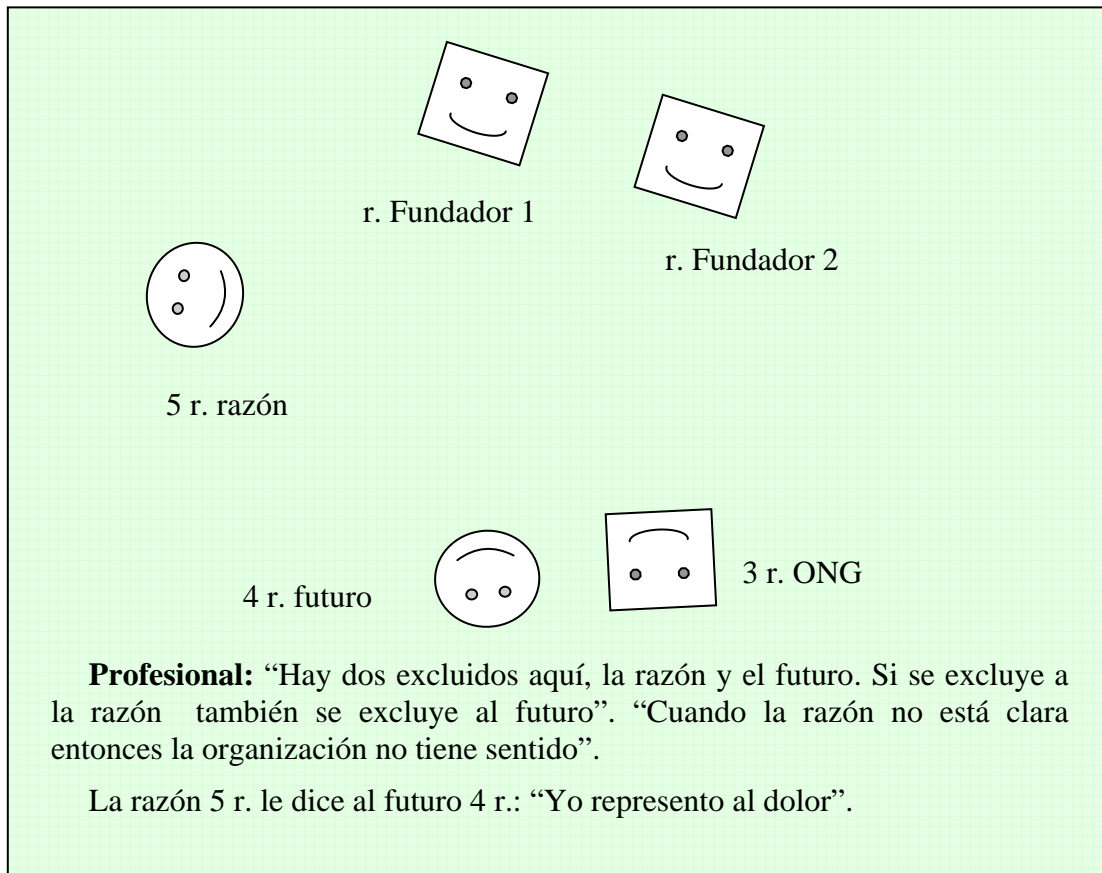


La representante del futuro inicia un movimiento encaminado a girarse y darse la vuelta para mirar hacia otro lado. Este movimiento podría evidenciar o indicar que el futuro no está en el lugar en el que le corresponde.

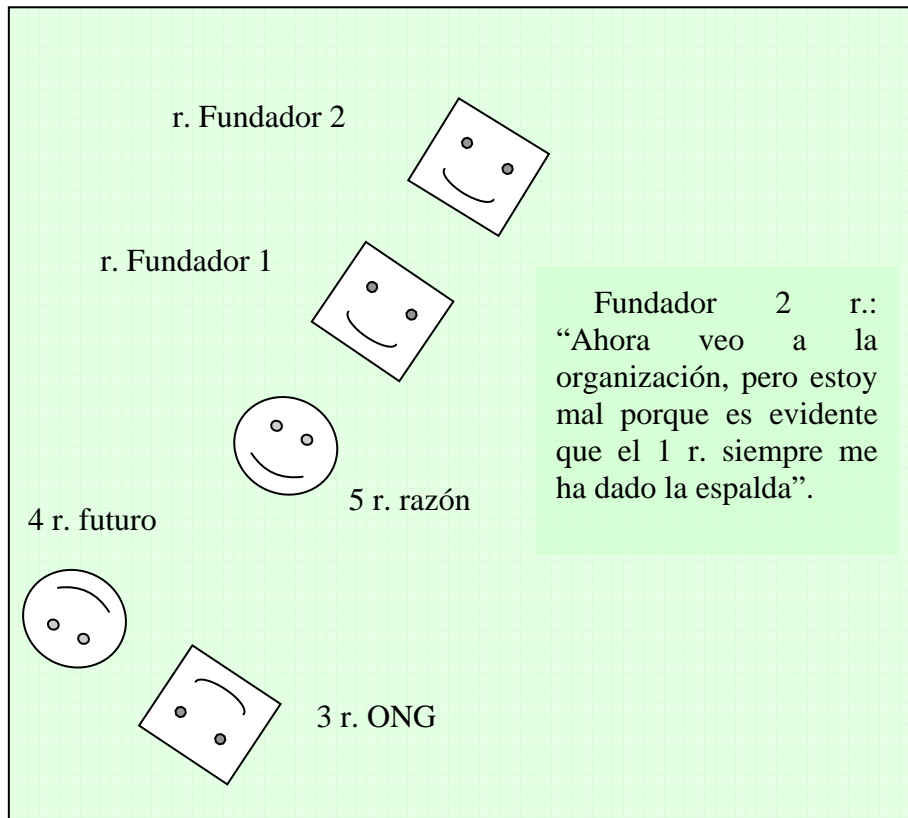


La representante del futuro se da la vuelta dando la espalda a todos los demás. Ello podría indicarnos que el futuro no está ni con la ONG ni con sus fundadores y eso concuerda con la primera impresión que tuvimos en la imagen inicial.

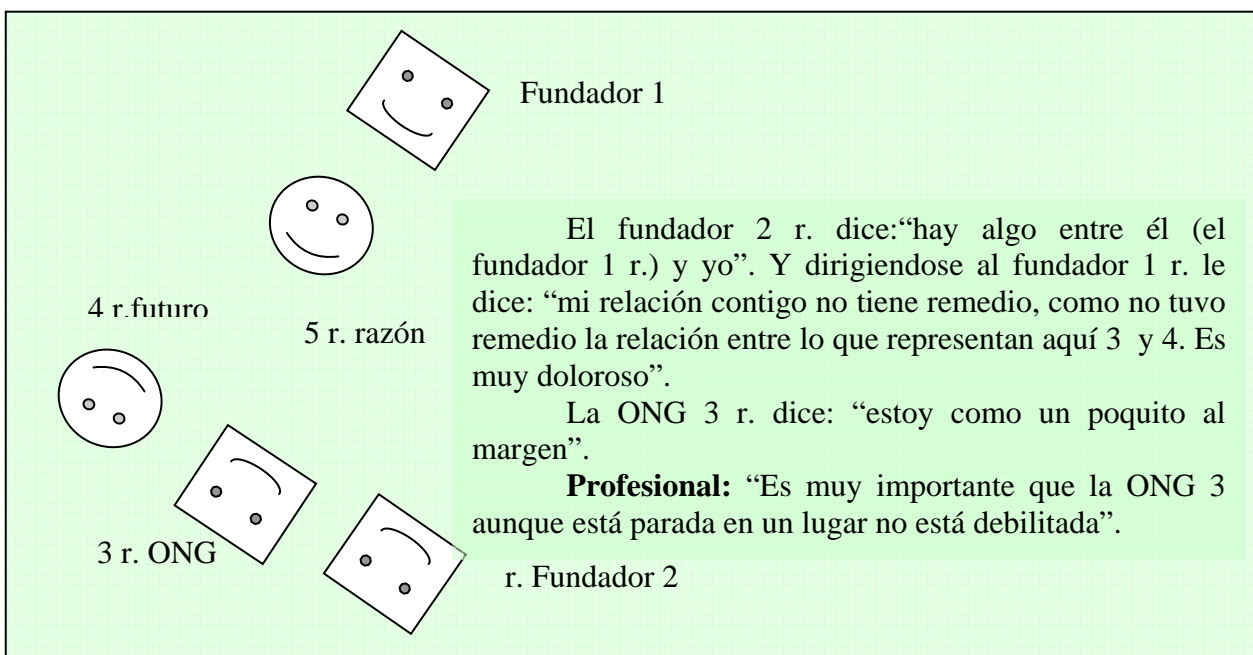
La profesional da unas hipótesis de a quien podrían representar la ONG y el futuro, una al padre y otro a la madre de los fundadores y ligada al futuro pone a una representante para la razón, que sin aclarar más estaría referida a la razón por la que se fundó o la razón de ser de la ONG. En definitiva, lo que se busca es ver los problemas que muestra el sistema.



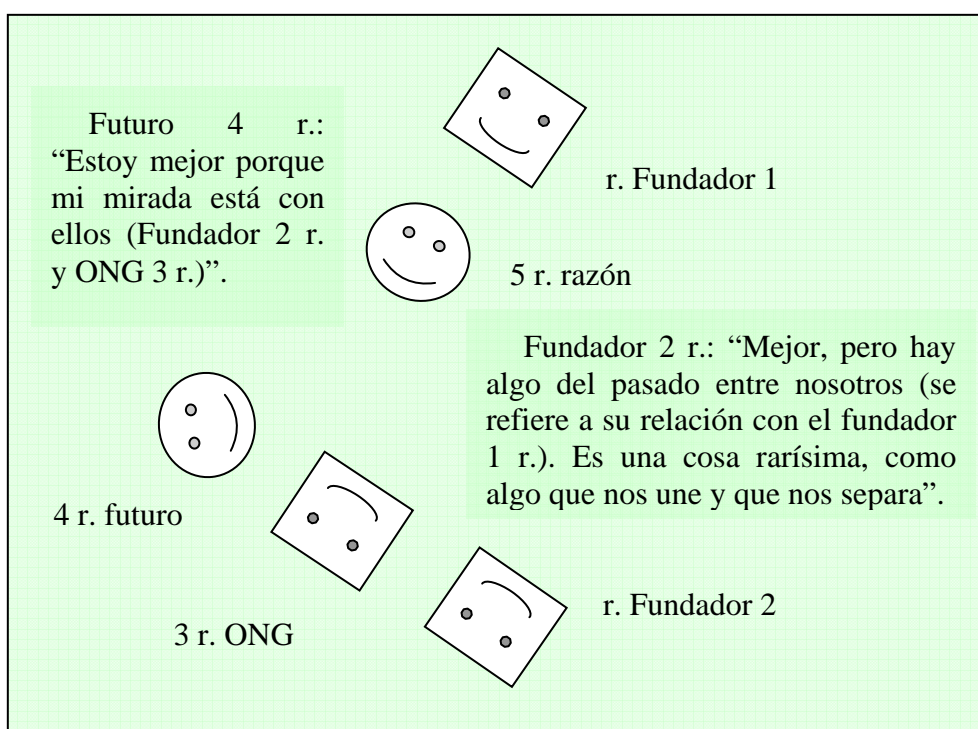
Con este ritual lo que se pretende es saber quién fue injustamente excluido, pues las exclusiones pasan únicamente por no tener presente, en cuenta a alguien y eso se demuestra viendo cómo nadie habla de quien fue excluido. Ahí es donde radica el problema y por eso las representaciones organizacionales sacan a la luz a los aparentemente olvidados que son los que tienen un poder que es invisible pero que sigue actuando en la organización. Es como si la injusticia que se comete con ellos les otorgara un poder que condiciona las relaciones formales de la organización que son las que se ven.



Esto supone la búsqueda de una imagen de solución, pero ésta no será posible hasta que no se visualice el problema tal y como está planteado. El futuro ahora esta a la izquierda de la ONG y la razón frente a ambos teniendo detrás en fila los fundadores por lo que el de delante no ve al otro fundador, que es el que se queja de ello.

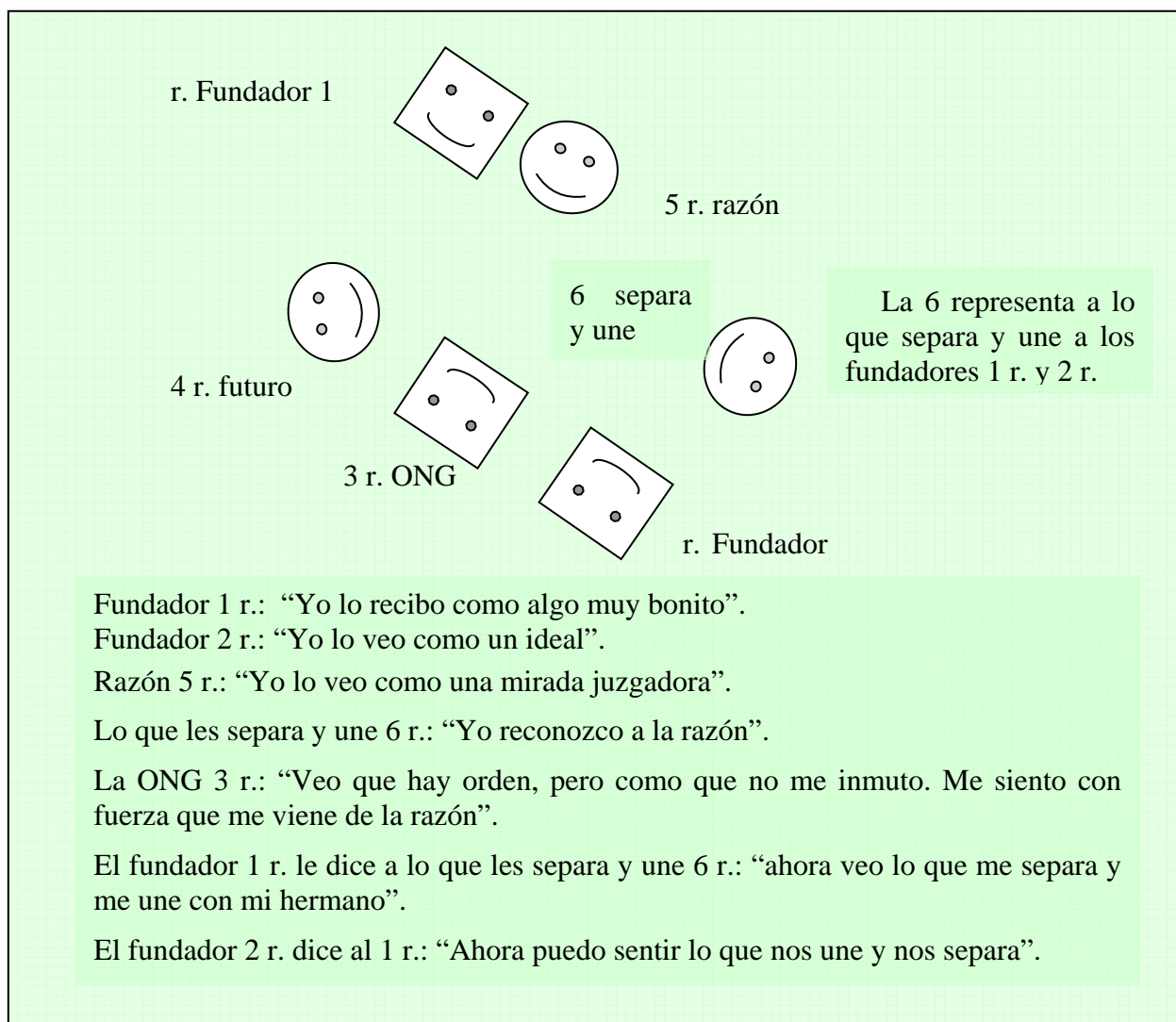


El paralelismo que se establece entre la relación de los fundadores y de lo que representan la ONG y el futuro es muy interesante para comprender las disfunciones del sistema y poder a partir de ahí plantear soluciones.



Véase que lo que les une y les separa puede darse sin más en cualquier relación personal entre dos individuos, pero aquí es significativo porque son dos socios que fundaron una ONG que ha funcionado durante años y ahora al quererse retirar uno de ellos se plantean problemas porque no es posible la retirada sin resolver lo que está pendiente de solucionar.

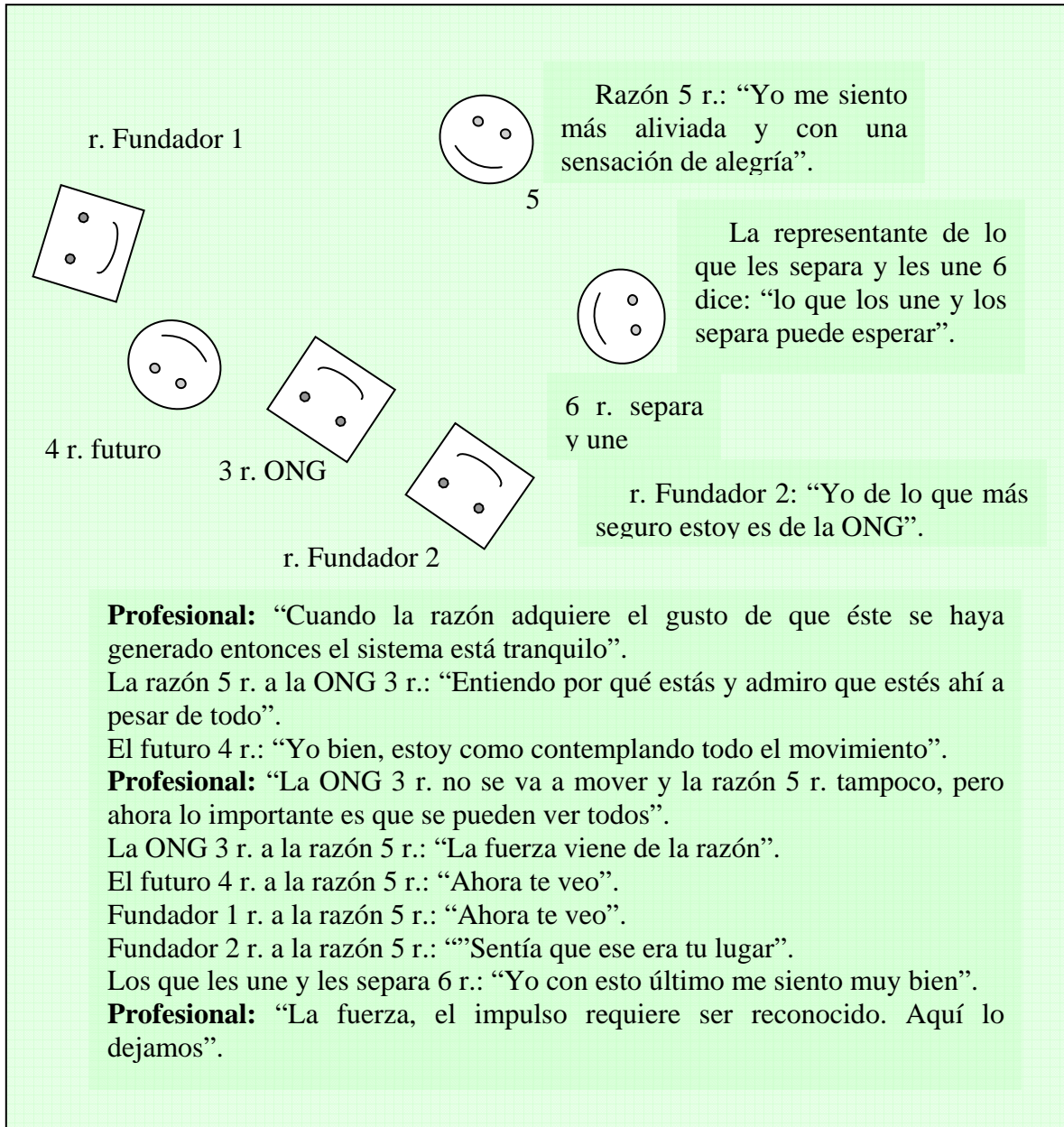
La profesional incluye a una representante para aquello que les une y les separa para poder elevar el nivel y ver si así la solución se consigue en ese nuevo nivel.



La entrada en escena de la representante para lo que les separa y les une hace que la razón se ponga al lado del fundador 1 frente al otro fundador, a la ONG y al futuro. Ello produce un reconocimiento que sobre todo repercute en los fundadores y en que ambos puedan encontrarse desde el reconocimiento de lo que les separa y de lo que les une.

Parece que a partir de aquí conseguir una nueva imagen en la que sobre todo los hermanos, que son los fundadores, se posicionen de forma diferente, a como han estado durante mucho tiempo, va a ser más fácil y esa imagen supondrá un cambio de las representaciones sociales que estos fundadores tenían hasta ahora. Al menos del que ha realizado su representación organizacional y si él la cambia el otro hermano tendrá que

posicionarse de manera diferente también, aunque no haya estado presente en la representación organizacional.



Al final todo consiste en lograr un orden en el que todos los representantes se encuentren bien, porque eso es la señal de que están en el lugar que les corresponde.

5.3.3.b. Caso n° 21. Profesional que cambia de trabajo.

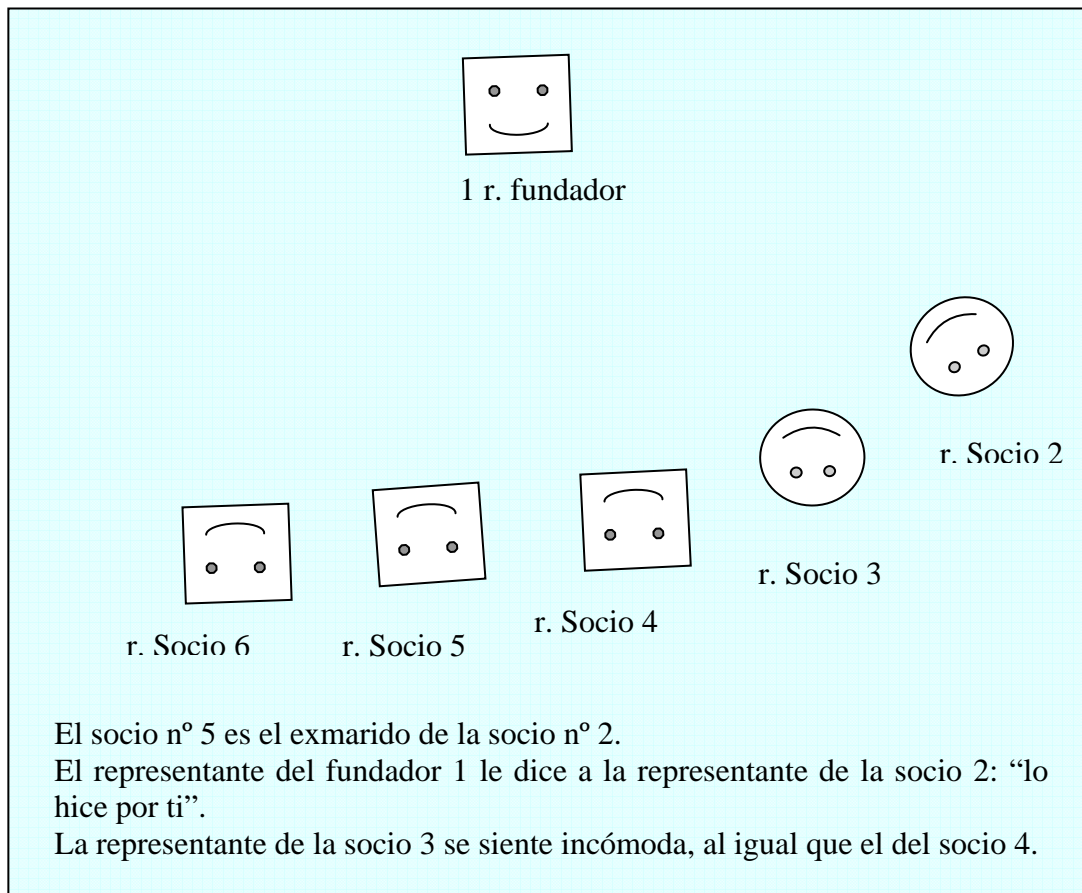
Cliente: “Mi pareja vive en una capital de provincia y yo en los últimos años he tenido mi consulta en la otra ciudad donde vivo. Ahora voy a cerrarla para irme a vivir con él. Trabaja en un gabinete del que son dueños cinco socios y yo voy a entrar en dicho gabinete alquilando un despacho para mi consulta”.

“Me formé con mi pareja que impartía formación y después formamos pareja y ahora me voy allí con él”.

Profesional: “¿Cuál es la estructura de los dueños?”.

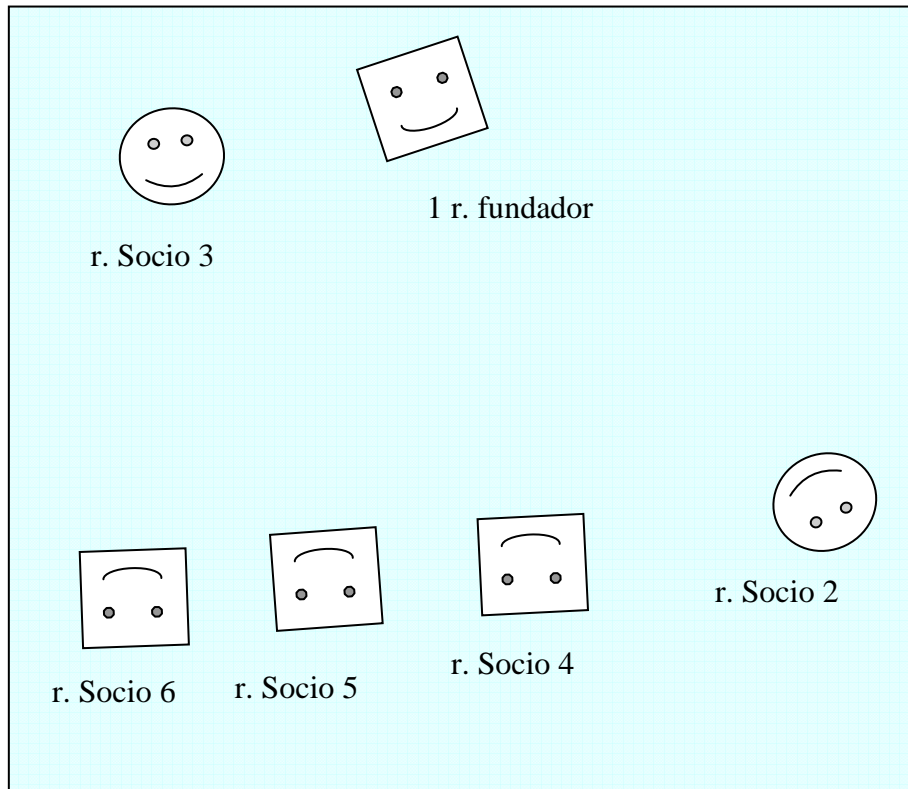
Cliente: “El que primero entró en el gabinete fue mi pareja cuando le llamó el fundador (el dueño). Alquiló un despacho por el que pagaba un alquiler costoso. Después vinieron los otros cuatro y el dueño les vendió, a los cinco, el gabinete y no siguió con ellos, porque no quedaron bien entre ellos por un lío de faldas. El fundador se enamoró de la mujer de uno de los socios que trabajaba también en el centro. Ahora los dos siguen siendo socios del mismo. Así, son tres hombres y dos mujeres”.

Profesional: “Elige a alguien para el fundador y a alguien para cada uno de ellos”



Parece como si el orden en el que sitúa la cliente a los representantes no planteara en principio mayor problema si exceptuamos que la representante de la socio 3 situada en medio de la representante 2 y del resto no está cómoda en ese lugar. Ello indica un desorden. Recordemos, lo que hemos mantenido ya, que cuando alguien no ocupa su lugar los demás tampoco están en el suyo.

A partir de aquí los movimientos que se produzcan aunque puedan parecer que intentan la solución lo que harán serán plantear el problema y desde dicho planteamiento ya sí será posible lograr una solución.



Este movimiento en el que la socio 3 se pone al lado, a la derecha del fundador muestra lo que ya hemos afirmado que cuando alguien no está en su lugar e intenta lograr encontrarlo con tanta rapidez lo que hace es descolocarse más y descolocar a los demás. En esto consisten los problemas relacionales, en un desorden en el posicionamiento jerárquico que a cada uno le corresponde.

Los pasos que se den a partir de aquí pasarán por el reconocimiento tanto de los miembros del equipo como de los hechos que ocurrieron y que fueron los que dieron lugar a la fundación del gabinete y de las razones que hubo para dar lugar a dicha fundación.

La **cliente** va a ser incluida mediante una representante en la escena para poder mirar qué ocurre.

La socio 2 r. le dice al fundador 1 r.: “sin ti llevar esto es muy difícil”. Y éste manifiesta sentir un gran peso, porque interviene en el sistema por ella 2 r.

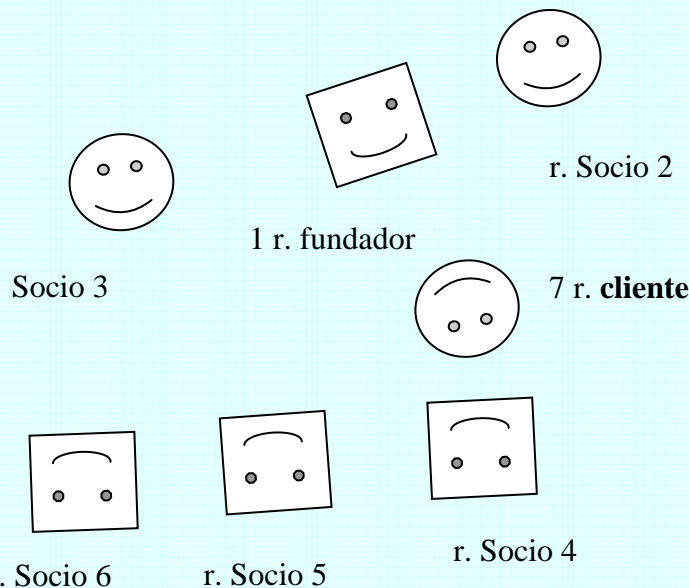
La socio 3 r. dice que todo esto le hace gracia y se siente paralizada.

El fundador 1 r. le dice a los demás: “la razón no importa, yo lo fundé”. (esto lo repite hasta tres veces).

La socio 3 r. dice no creerse lo que dice el fundador 1 r., a lo que le responde éste: “tú fuiste la que también reconociste esto. Tú diste el impulso y yo lo fundé. El asunto es que yo lo fundé”. Le va diciendo a cada uno nuevamente: “yo lo fundé”.

La socio 3 r. le responde: “yo sé que la razón fue ella y tú lo fundaste”.

Profesional: “La fundación es importantísima. No lo es tanto la razón”.



Se inicia un proceso de reconocimientos, porque el socio 4 r. se ha olvidado del fundador 1 r. y de la socio 2 r.

El socio 4 r. dice al fundador 1 r.: “lo estoy haciendo igual que tú lo hiciste” (se repiten los mismos patrones).

El socio 4 que es la pareja de la **cliente** reconoce que está haciéndolo como el fundador lo hizo. La representante de la **cliente** queda atrapada delante de su pareja.

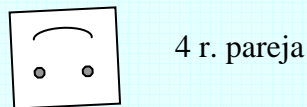
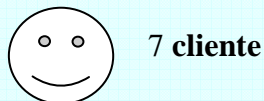
El fundador 1 r. dice, a todos: “la razón debió ser muy poderosa. Ella es la que ha impulsado esto todo este tiempo. La que haya sido”. Los socios hombres comienzan a sentirse mejor y el fundador 1 r. siente un profundo reconocimiento hacia el socio 5 r., exmarido de 2 r., y le dice: “te reconozco como el primero” (se emociona).

La socio 3 r. le dice al fundador 1 r.: “tú lo fundaste y ahora lo disfrutamos y lo sentimos nosotros”. También repite lo mismo el socio 6 r., añadiendo: “y las razones y conflictos que te pertenecen te los he dejado”.

El representante del exmarido 5 de 2 r. le dice al fundador 1 r.: “lo he podido llevar y aún así he tenido logros”.

El representante de la pareja de la **cliente** 4 dice: “así lo tomo y me gusta y compensa”.

Entra la **cliente** en el lugar de su representante 7 y se pone delante del representante de su pareja 4.



Todos los representantes de los socios se sientan quedando sólo la pareja frente a frente.

La pareja 4 r. le dice a la **cliente** 7: “tienes un lugar en mi corazón, en mi vida y en el gabinete es muy difícil”.

La **cliente** 7 dice: “cuando se han ido los demás siento que él me interesa y que es mejor que no estemos juntos en el trabajo. Yo lo puedo desarrollar en otro sitio mejor”. Le dice: “no tengo prisa, yo te espero. Así me siento mucho más libre al desarrollar mi trabajo. Ahora las constelaciones familiares me van a dar más seguridad en otro lado. Y yo te quiero. Todo lo que hago por ti es por amor”.

La pareja 4 le responde: “sígueme y yo te cuido”.

Cliente 7: “lo voy a combinar”.

Pareja 4: “me llevará un tiempo creerte”.

Profesional: (a la **cliente**): “Tienes que decidir si quieres un jefe o un marido”.

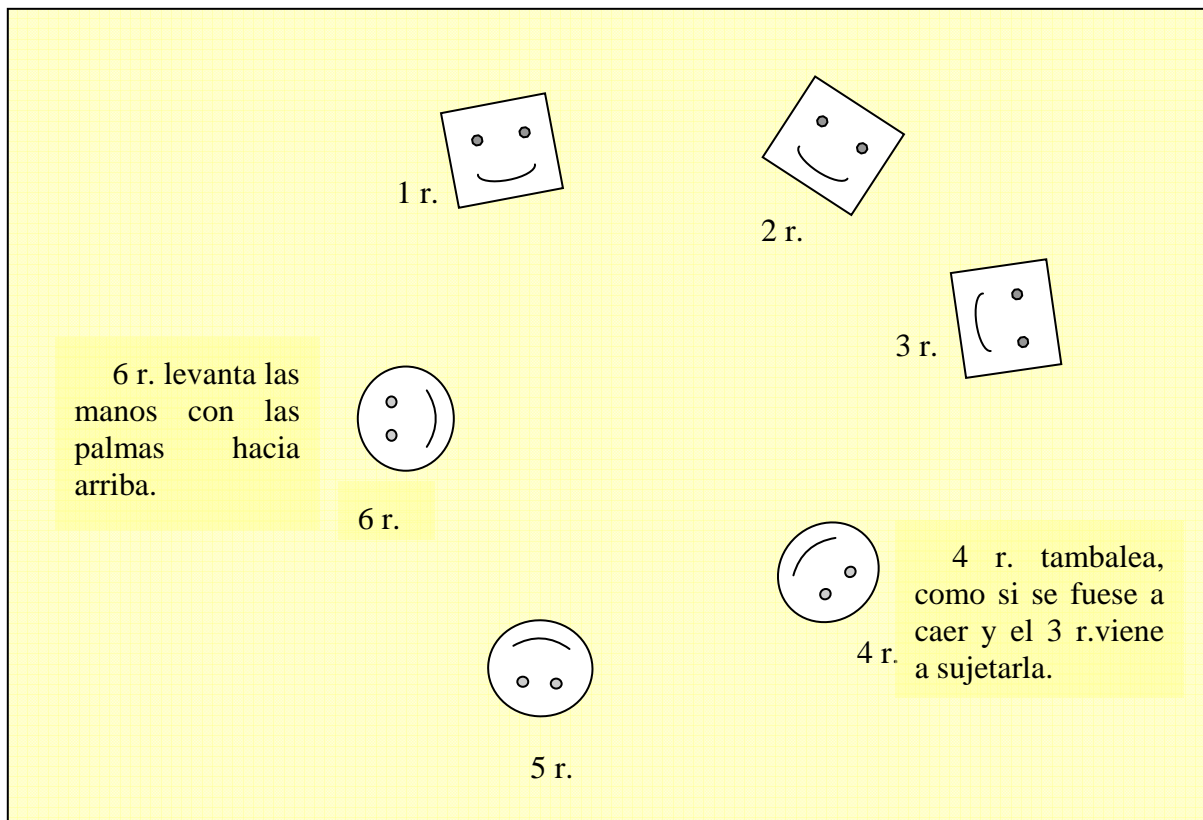
(Se termina de esta manera la representación organizacional).

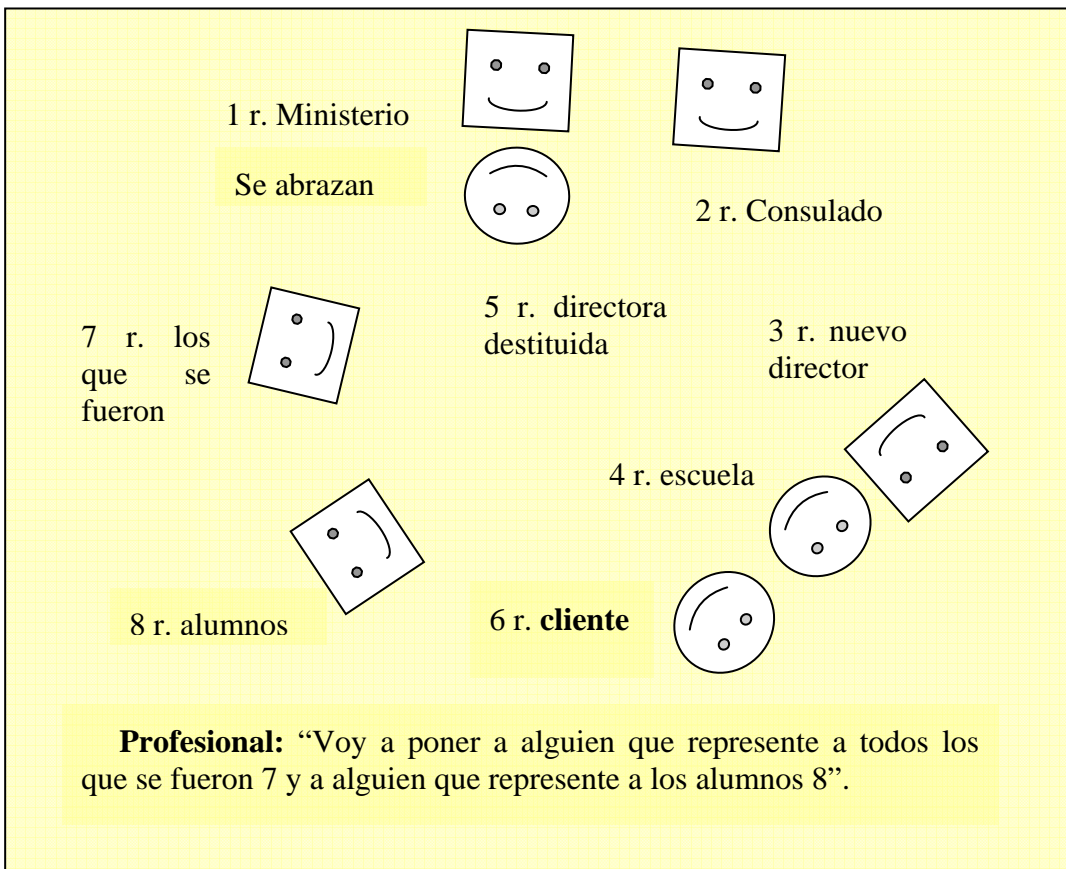
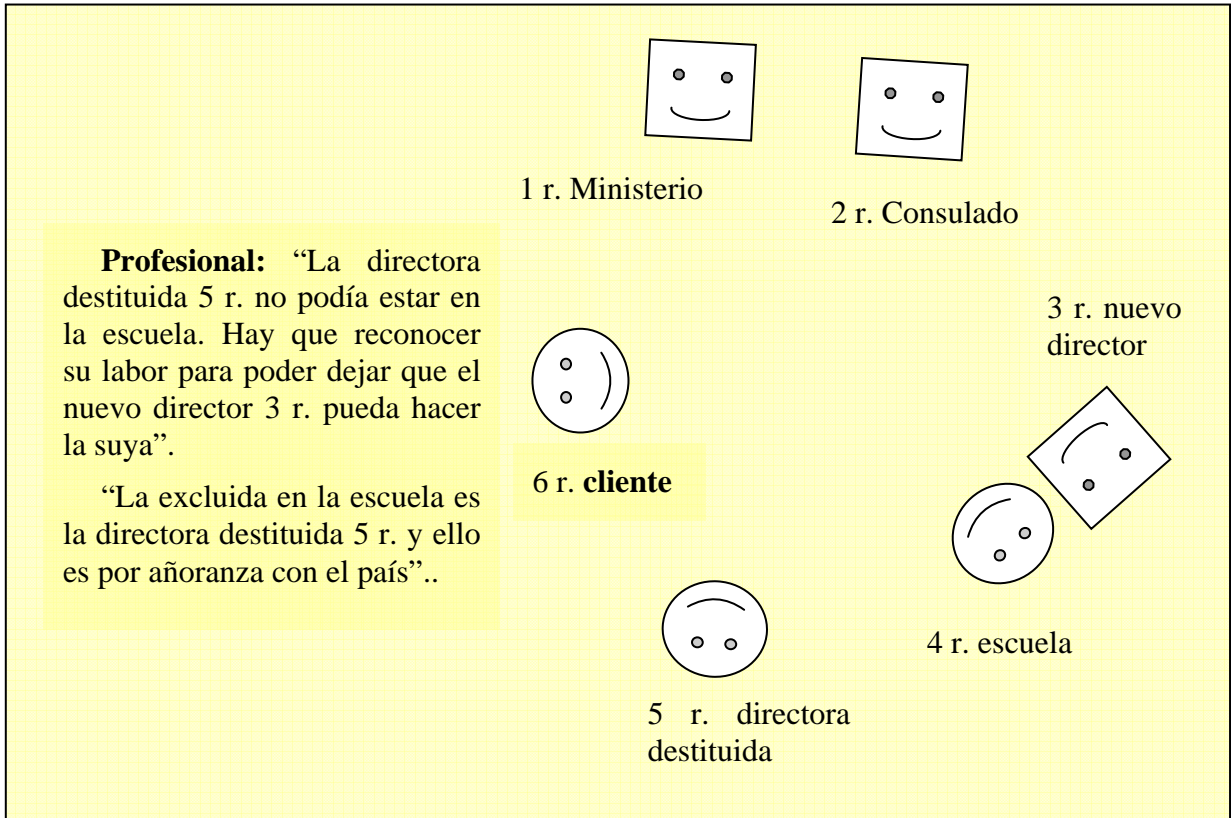
Las representaciones organizacionales también pueden servir, como en este caso, para prevenir situaciones disfuncionales en vez de para corregir los efectos que producen muchas veces los posicionamientos o cambios efectuados a ciegas.

5.3.3.c. Caso nº 22. Profesional de escuela extranjera.

Ciente: “Yo trabajo en un centro de enseñanza de mi país en España dependiente del Ministerio de Exteriores. Soy maestra. El año pasado hubo un cambio en la dirección del centro que fue como un golpe de estado. El jefe echó a la directora y nombró a otro director que se presentó a los maestros diciéndoles que no le interesaba ni el pasado ni el presente, sólo le interesaba el futuro. Fue muy doloroso y creo que el Ministerio y el Consulado se equivocaron y ahora lo pagamos todos”.

Se sitúan los siguientes representantes en principio sin decir a quién representan





Se introduce una nueva representante 9 que representa a la madre de la directora destituida 5 r.



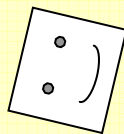
9 r. madre

1 r. Ministerio



2 r. Consulado

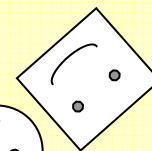
7 r. los que se fueron



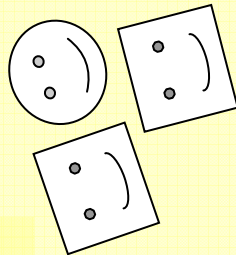
5 r. directora destituida

3 r. nuevo director

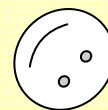
8 r. alumnos



11 madres



10 padres



4 r. escuela

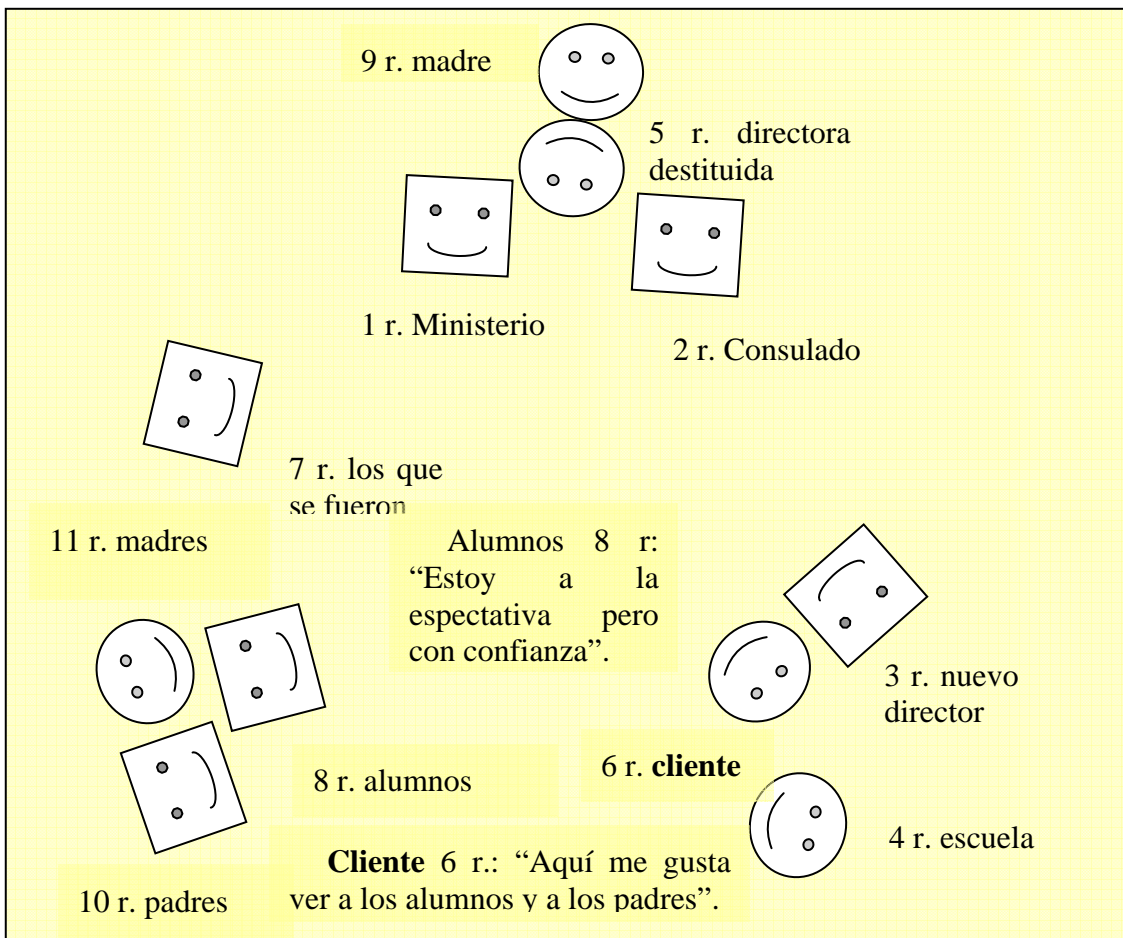
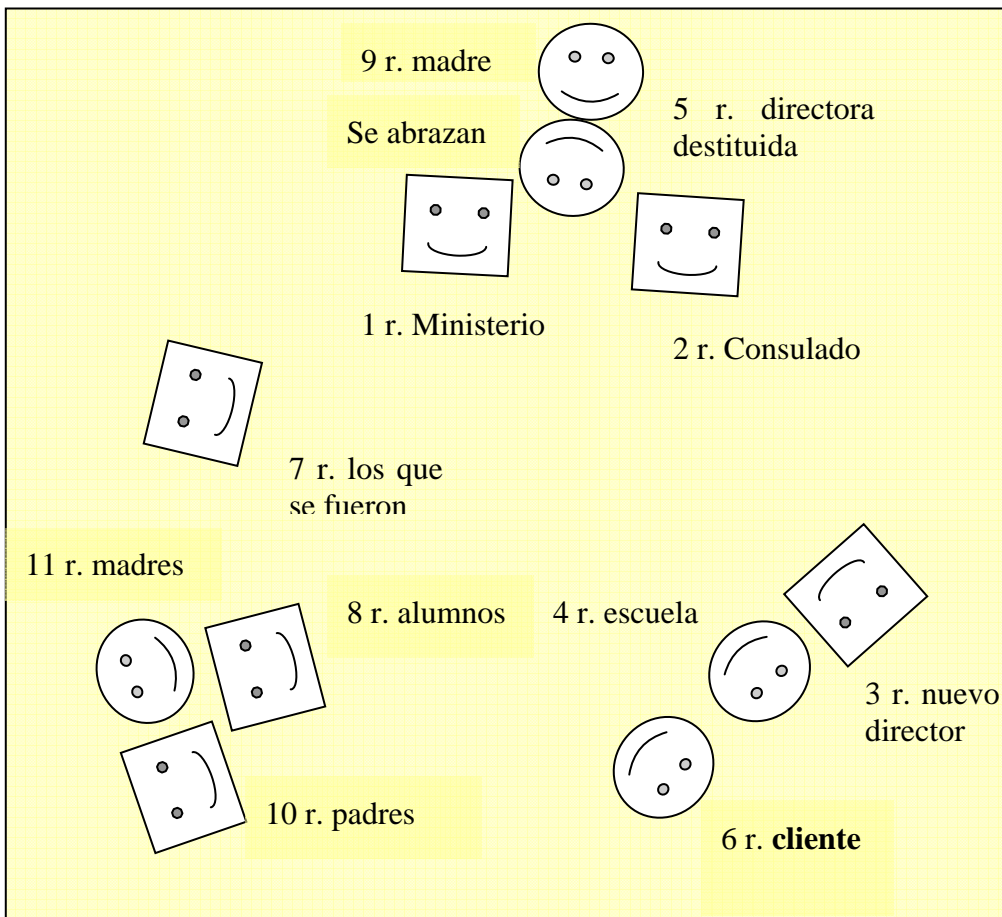
6 r. cliente

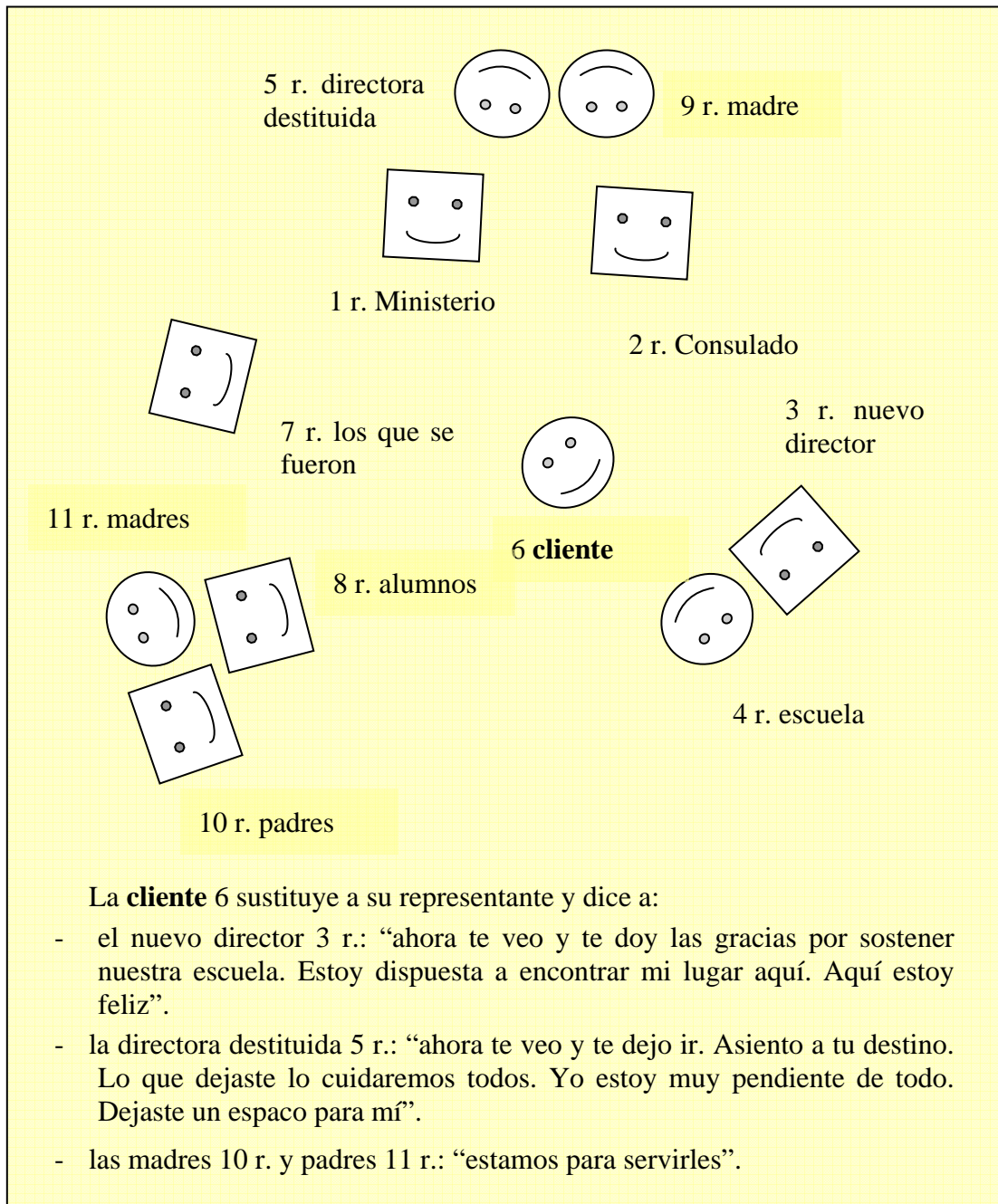
Se introducen dos nuevos representantes de las madres 10 y de los padres 11 de los alumnos.

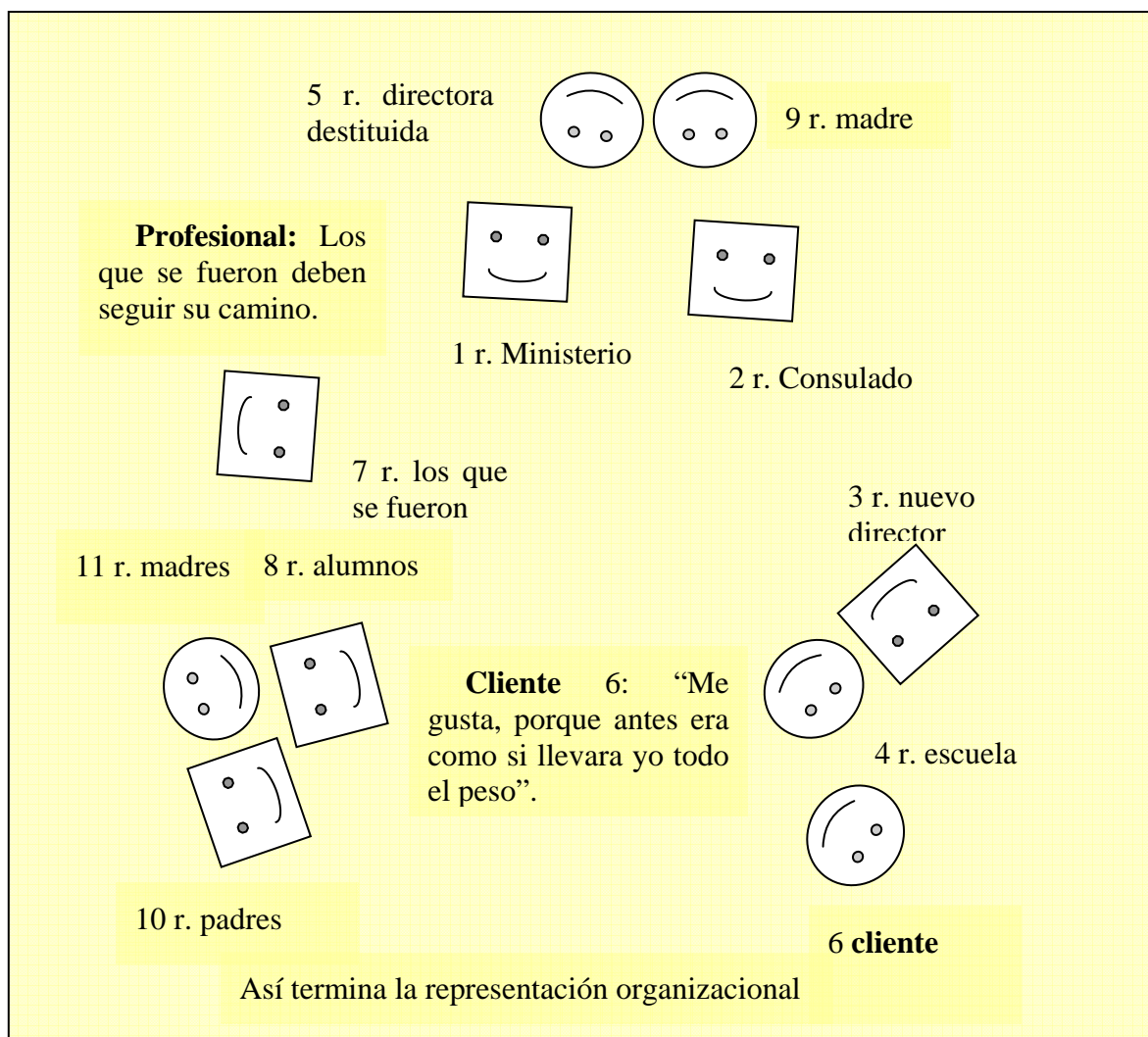
Profesional: “Los alumnos 8 r. no ven a los que se fueron 7 r. ni ven a la directora anterior 5 r., sólo ven al director actual 3 r., a la escuela 4 r. y a la maestra 6 r., lo cual es una buena señal. La **cliente** 6 r. es la maestra y tiene que arreglar algo con los alumnos 8 r.”.

La directora anterior 5 r. dice: “siento la necesidad de una mujer”, a lo que la profesional le responde: “sí, esto tiene que ver con volver a su madre”.

La profesional que había puesto representantes para la madre 9 de la directora 5 y para los padres de los alumnos 10 y 11, dice: “los padres son muy importantes porque representan las raíces, al país. Si el director 3 r. no cuida la escuela 4 r. entonces tú (**cliente** 6 r.) no puedes tener este espacio”.







5.3.3.d. Caso nº 23. Profesional de centro municipal.

Cliente: “Yo trabajo en un centro de un ayuntamiento en el plan municipal contra la droga y soy terapeuta ocupacional. El equipo está formado por médicos, psicólogos, trabajadores sociales, terapeutas ocupacionales y administrativos”.

Profesional: “Es bien difícil el trabajo que ellos hacen y por supuesto que el barrio donde está el centro no les quiere. Probaré algo”.

Representante 2: “Yo me siento muy frío y muy duro, como representando un papel que en cualquier momento se puede venir abajo”.

Representante 1: “Siento que me agreden y quiero defender a 2 r.”.

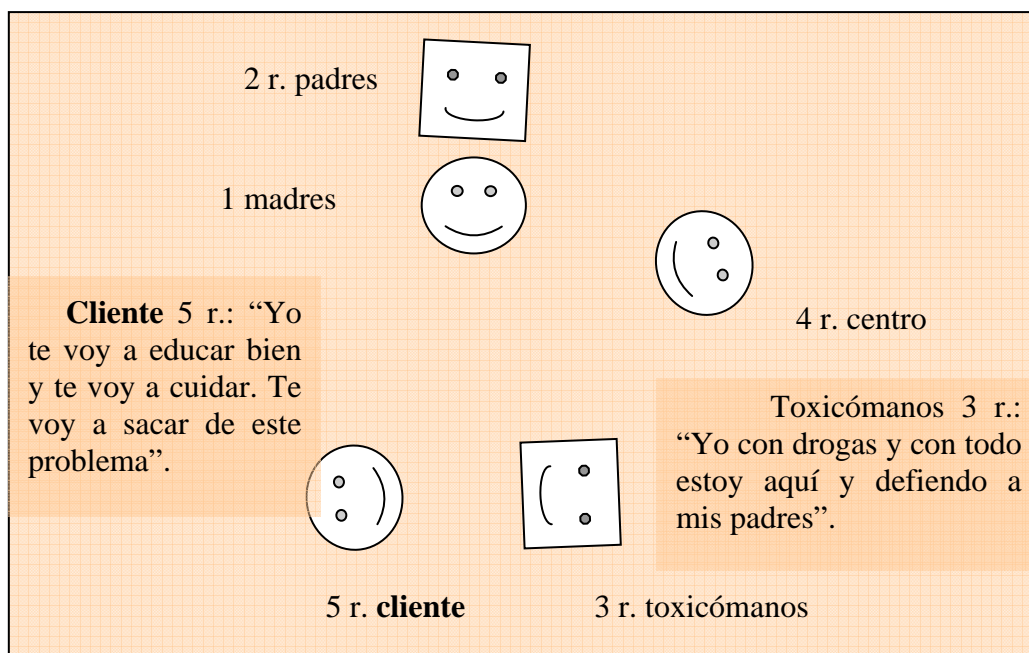
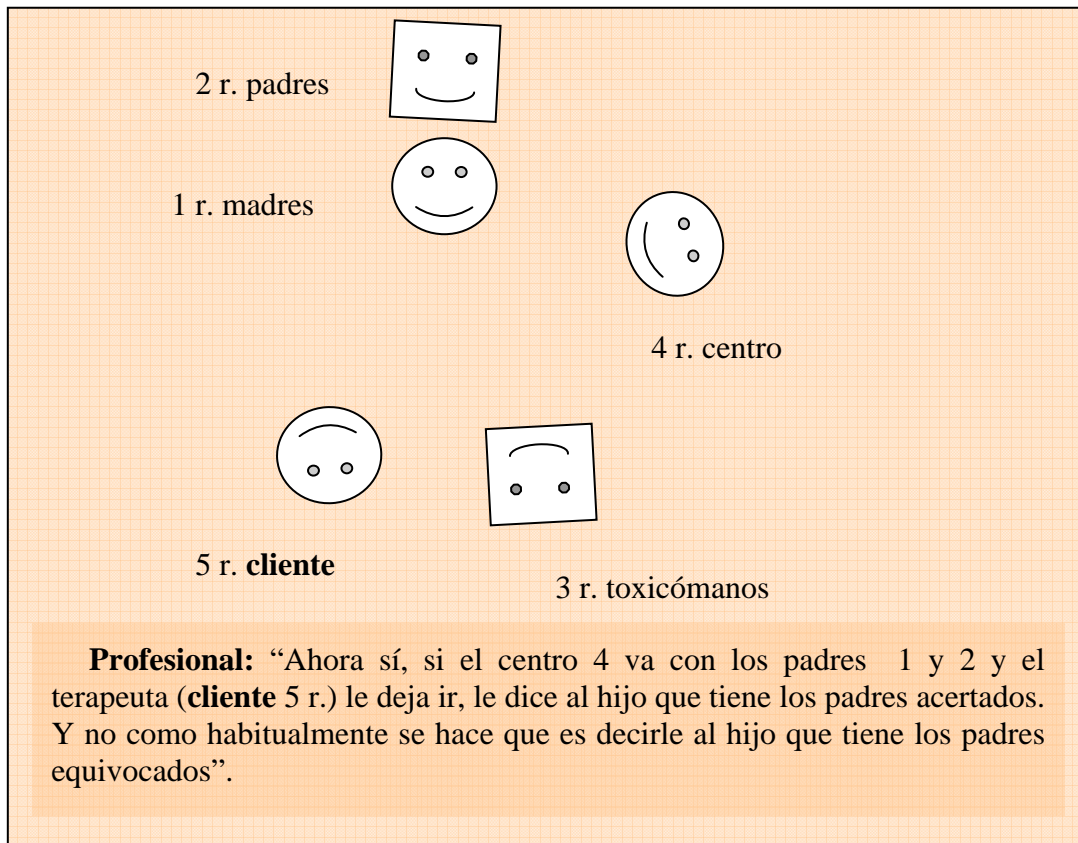
Profesional: “Ella (representante 5) no puede ver ni a 3 r. y 4 r. ni a 1 r. y 2 r.. Tiene una mirada como de vergüenza”.

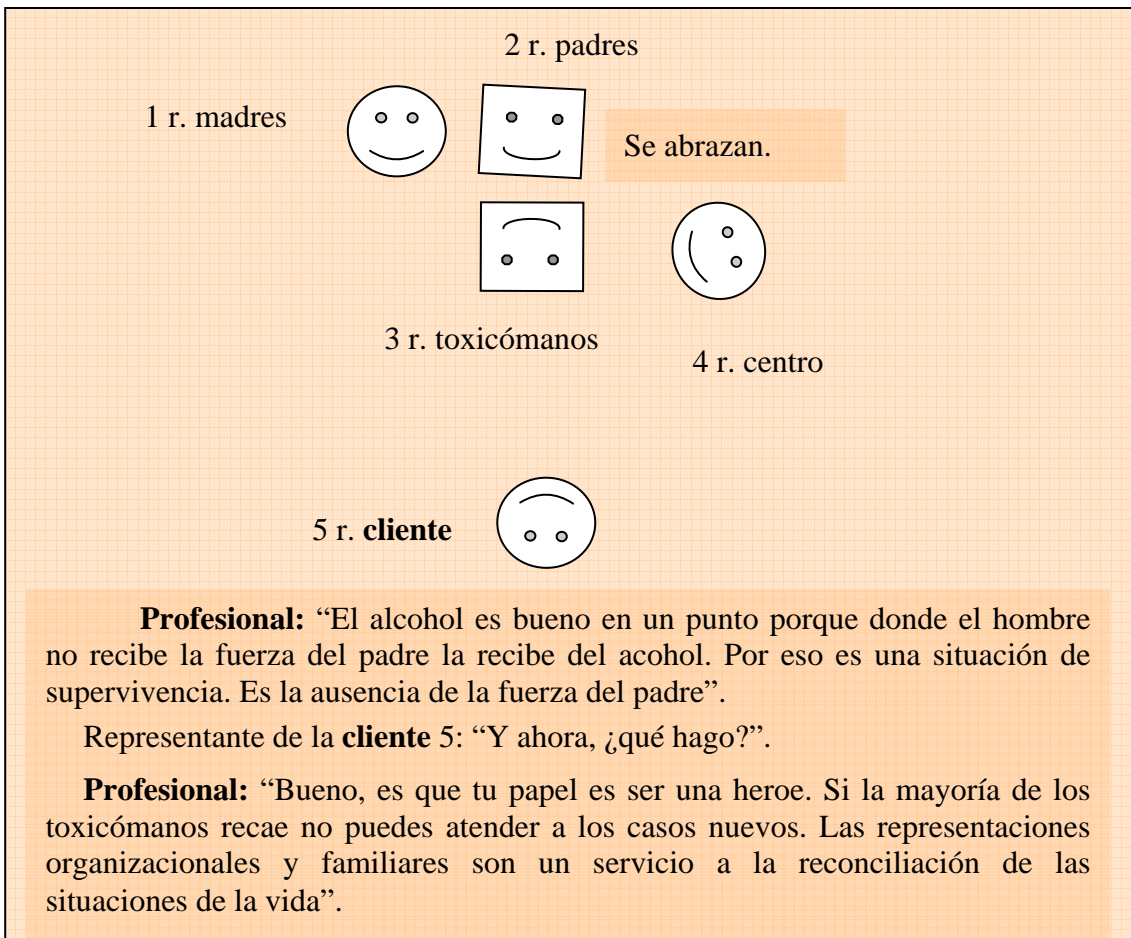
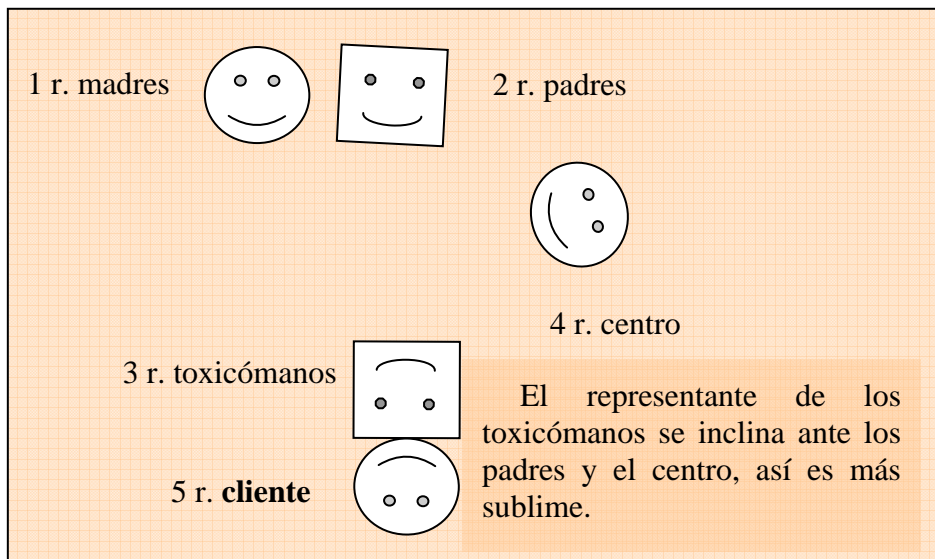
Representante 4: “Yo estoy en medio, es como si estuviera al lado de 1 r.”.

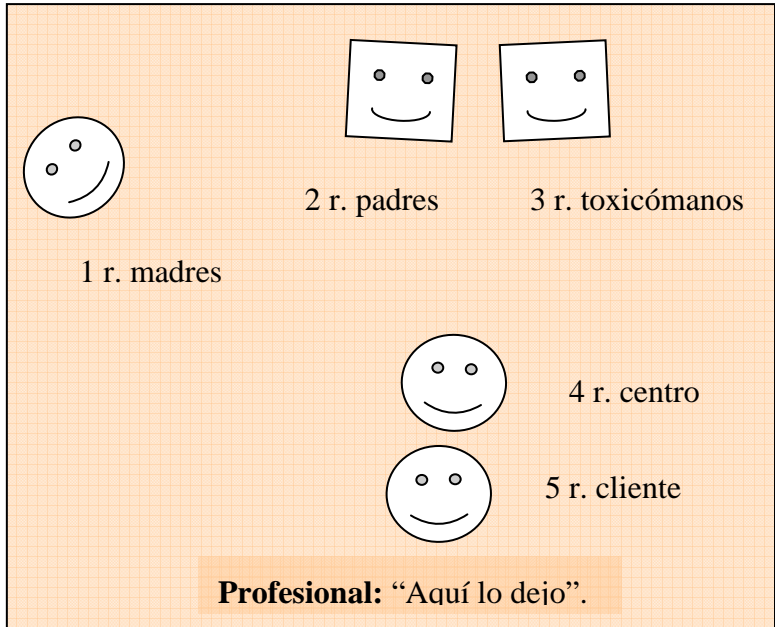
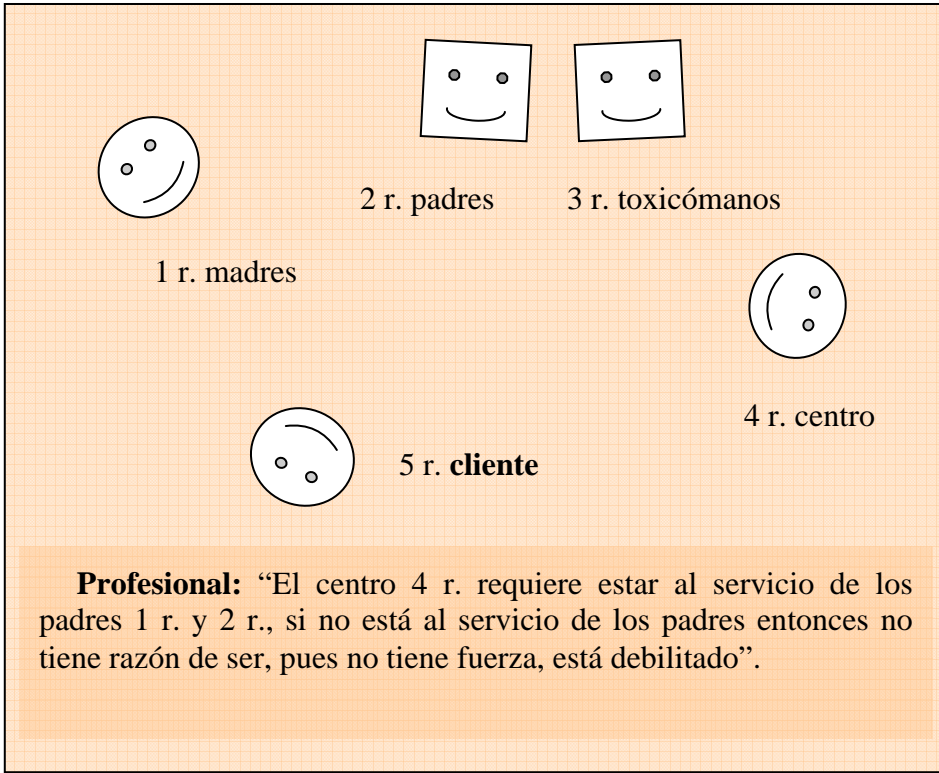
Representante 1: “yo lo defiendo”.

Los representantes 1 y 2 representan a los padres de los toxicómanos que el centro ayuda, que es el 4 r., y los hijos son el 3 r., mientras que la 5 r. es la cliente.

Profesional: “El trabajo de la terapeuta ocupacional es un trabajo imposible porque lo que hace el centro es decirle a los padres: “yo lo cuido porque vds. son incapaces”. Claro esto es muy difícil. La madre defiende al padre porque el centro dice al padre: “vd no sirve”. Todo tipo de adicciones tiene que ver con la fuerza del padre que no llega al hijo y éste toma la fuerza de otro sitio, drogas, alcohol. La madre defiende al padre porque tuvo el hijo con él”.





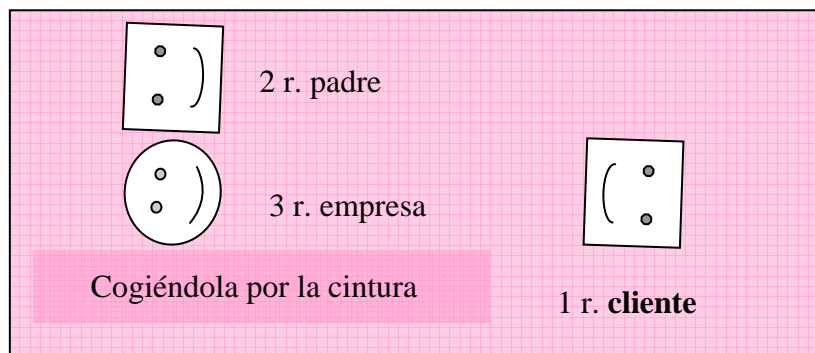
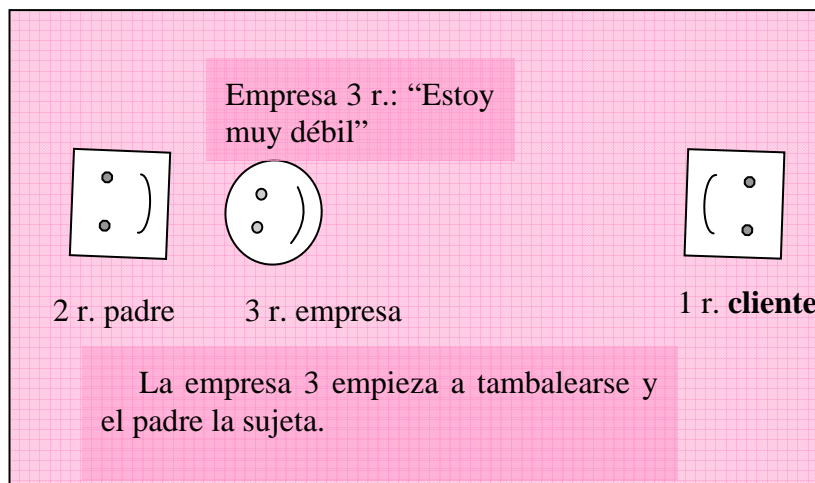


5.3.3.e. Caso n° 24. Socio de patrimonio familiar.


Cliente: “Lo que necesito es muy puntual, tengo una reunión el próximo mes con mis hermanos para repartir el patrimonio y yo siento que es injusto porque los cuatro hermanos que somos vamos a representar los intereses de mi madre y tenemos que estar de acuerdo porque ella está muy mayor, está mal”.

“Mi padre murió hace más de diez años y nos dejó una empresa familiar que fundó él, a la que todos los hijos nos fuimos incorporando y ahora trabajan esposas, esposos, sobrinos, algunos venidos del extranjero. Por otro lado tenemos el patrimonio que mi padre fue comprando y yo vendí las acciones de la empresa hace como 15 años, antes de que mi padre muriera”.

Profesional: “Elige a alguien para ti 1, a alguien para tu padre 2, a alguien para la empresa 3 y sitúalos”.




Padre 2 r. al hijo 1 r.:
"si está bien yo lo respeto".



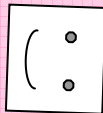
2 padre

Empresa 3 r. al padre 2 r.: "tú me fundaste, yo existo por ti".




3 r. empresa


Cliente 1 r. al padre 2 r.: "yo estoy seguro".




1 r. cliente



2 r. padre



3 r. empresa




1 r. cliente

Profesional: "Tú vendiste tus acciones antes de que él muriera y se quedó preocupado por ti".



Cliente: "Sí, creo que sí".

Profesional: "Cuando vendiste tus acciones tú te fuiste de este embrollo familiar. Así no se puede ir nadie. Cuando tú haces este movimiento de dar la espalda a lo que tu padre ha hecho ello supone que se necesita una reconciliación, porque cuando haya la reunión entre los 4 hermanos tú no vas a ir con tu padre al lado para que te apoye".



3 r. empresa

2 r. padre

1 r. cliente

El padre 2 r. le pone al hijo 1 r. las manos sobre los hombros.

3 r. empresa

2 r. padre

1 r. cliente

Se abrazan

Hijo 1 al padre 2: “Papá lo siento, hice lo que tú hubieras querido hacer. Me fui porque yo no podía con esto. Tomo lo que puedo con mucho amor y te lo agradezco”.

3 empresa

2 r. padre

1 r. cliente

4 r. reunión

La representante 4 representa a la reunión.

Hijo 1 r. a la reunión 4 r.: “Tengo a mi padre detrás con todo lo que me dio y con lo que no tomé también”.

Representante de la reunión 4: “Me siento bien, estoy muy bien”.

Profesional: “Aquí lo dejamos”.

5.3.3.f. Caso nº 25. Profesora interina.

Cliente: “Querría trabajar mi situación laboral de diez años como interina en educación en una comunidad autónoma. El último verano me examiné de las oposiciones y aprobé pero me quedé sin plaza, porque había pocas. Así me volví a quedar como interina”.

Profesional: “Eso significa estar diez años en una situación de riesgo. ¿Quién se mueve tanto en tu familia, quién no estaba estable, quién se cambiaba de ciudad?”

Cliente: “Aunque mi padre estudió y mi madre no, mi padre siempre ha tenido peor suerte en el trabajo”.

Profesional: “Aquí voy a hacer un ejercicio de vocación. Pon a alguien para tus padres 1 y 2, y a alguien para ti 3”.

1 r. padre

2 r. madre

3 r. cliente

Cliente 3 r. a sus padres 1 r. y 2 r.: “Yo os llevo a los dos, llevo tu fracaso y llevo tu éxito. Yo estudio pero no me va bien” (se emociona).

Cliente 1 r. a la madre 2 r.: “Querida mamá dame tu bendición si estudio como papá. También pertenezco a él y contigo me hago mujer. Yo también aprendí de ti”.

Madre 2 r. a hija 3 r.: “Lo mío también vale y si vale lo mío vale lo de tu padre”.

1 r. padre

2 r. madre

3 r. cliente

Se abrazan.

Profesional: “Ahí te vas a hacer fuerte y mujer. Primero toma lo de la madre y luego después toma lo del padre y tendrás una plaza y un trabajo fijo. Si no tomas esto no tendrás un trabajo fijo. Este es el movimiento”.

1 r. padre

También la abraza el padre.

3 r. cliente

2 r. madre

Profesional: “Aprendiendo de ella estarás más fuerte. Dile, por favor mamá enseñamé. Lo dejo aquí”.

5.3.3.g.Caso nº 26. Jefe de departamento.

Cliente: “Me cambié de trabajo hace unos cinco meses porque tenía muchas expectativas con el nuevo trabajo y ahora veo que no me sirve y no sé qué hacer si irme y dejarlo”.

“Soy de Francia y me casé en España y tengo un hijo aquí”.

Profesional: “Pondremos a alguien para ti 1, alguien para Francia 2, alguien para España 3, alguien para el trabajo 4 y alguien para tu jefe 5”.

1 r. cliente

3 r. España

4 r. trabajo

5 r. jefe

2 r. Francia

4 r. trabajo

3 r. España

1 r. cliente

5 r. jefe

2 r. Francia

Cliente 1 r. a Francia 2 r.:
 “Gracias, te llevo en mi corazón. Yo tuve a mi hijo en España, pero lleva sangre francesa. Le enseñaré a quererte como te quiero yo”.

4 r. trabajo

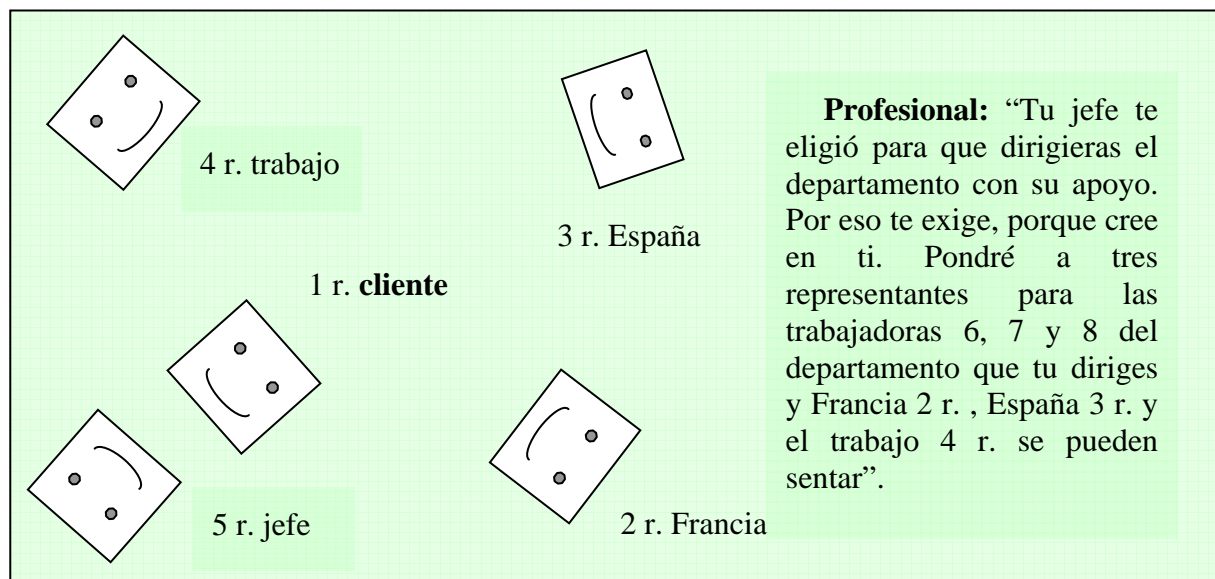
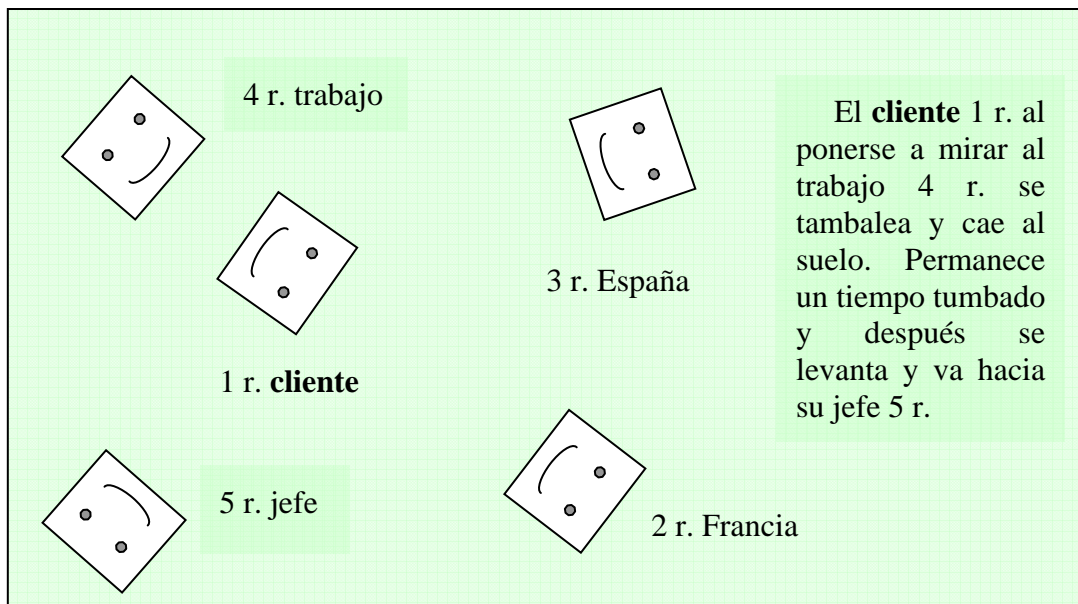
3 r. España

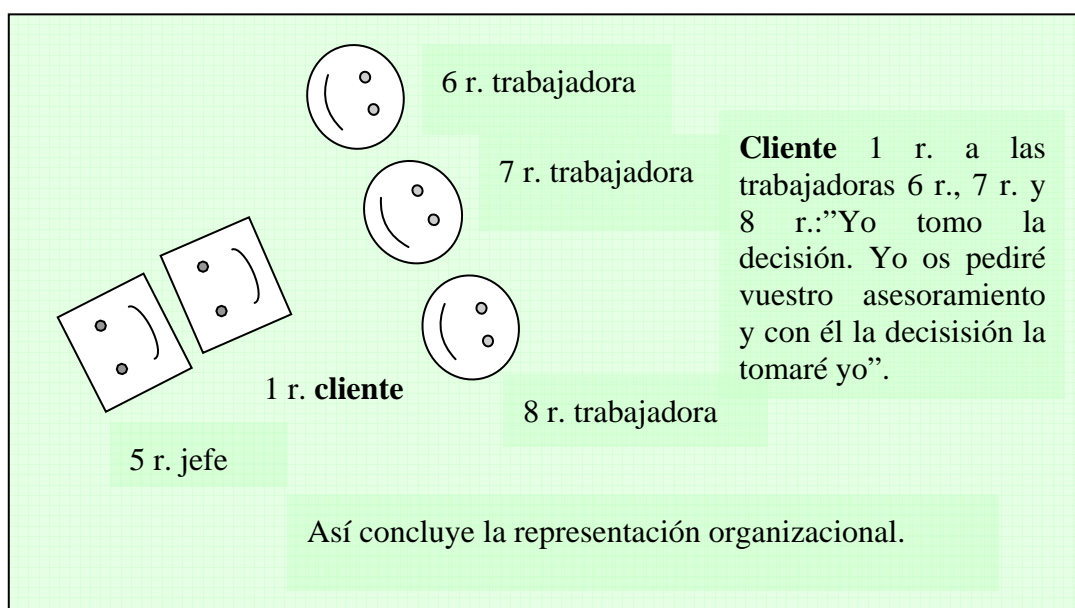
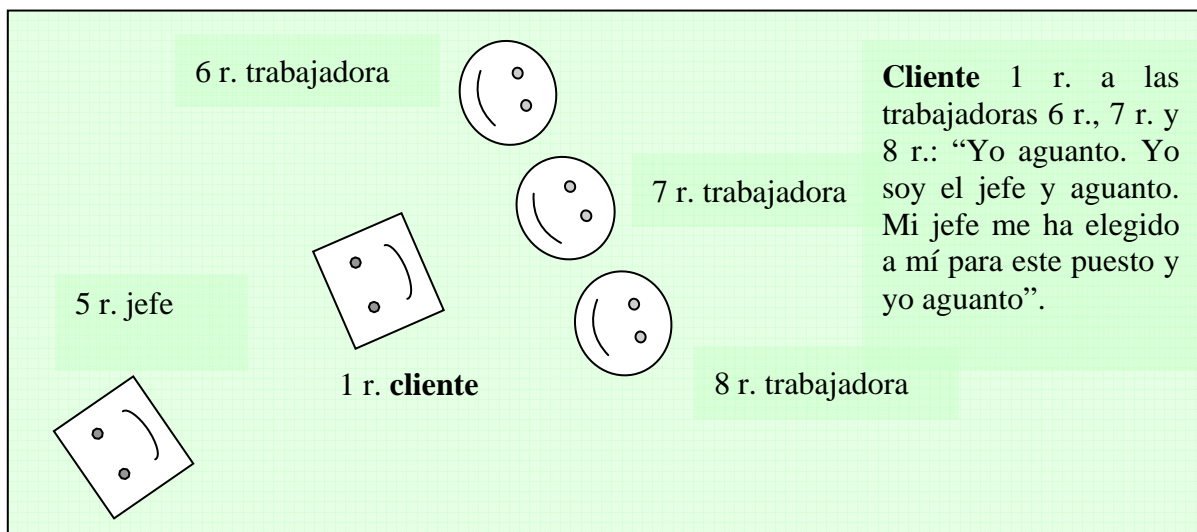
5 r. jefe

1 cliente

2 r. Francia

Cliente 1 r. a España 3 r.:
 “Gracias por todo lo que me has dado. Tomo todo lo que me das”.

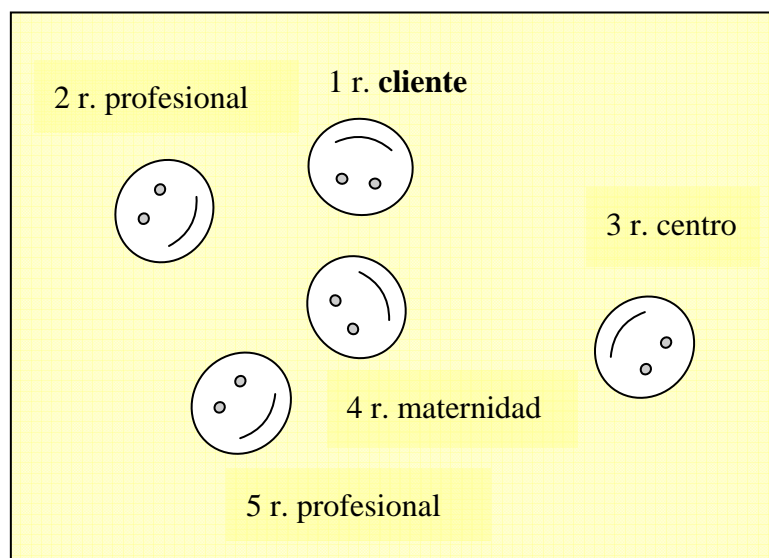
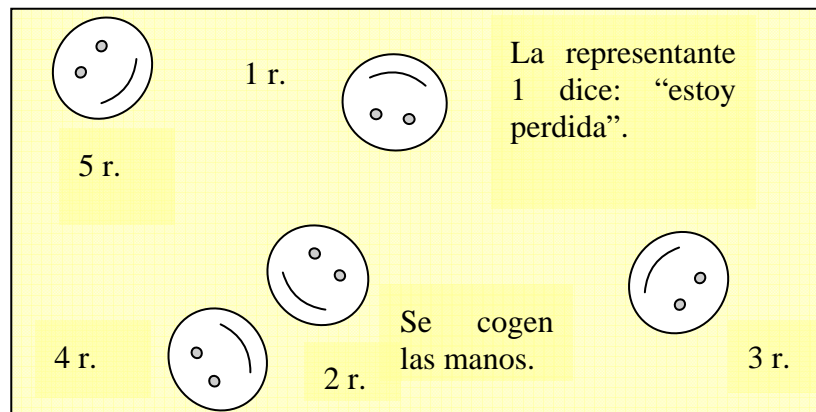
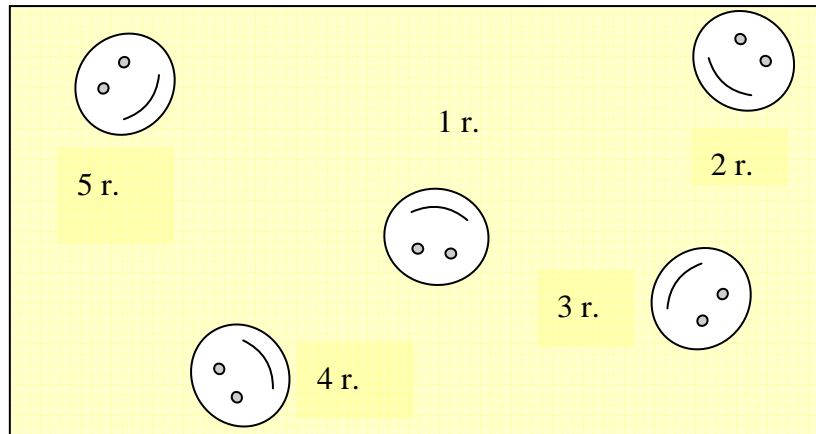


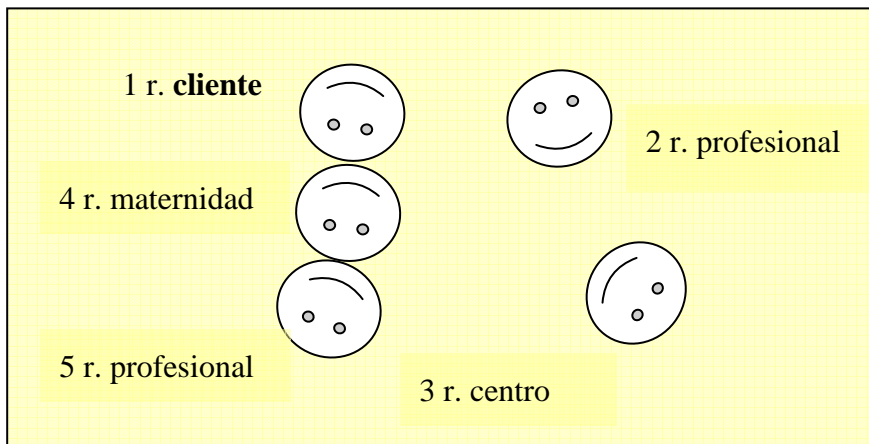
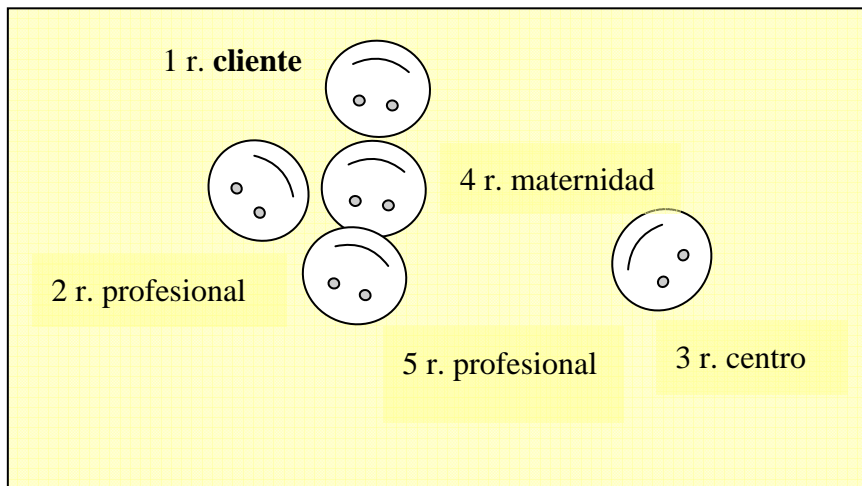
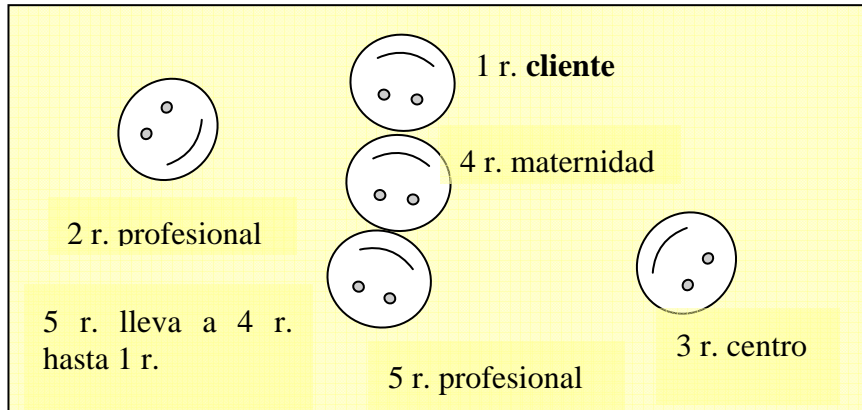


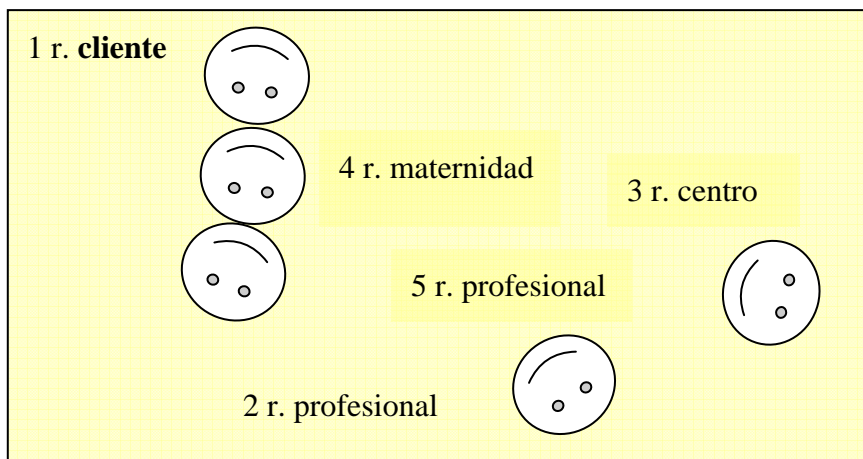
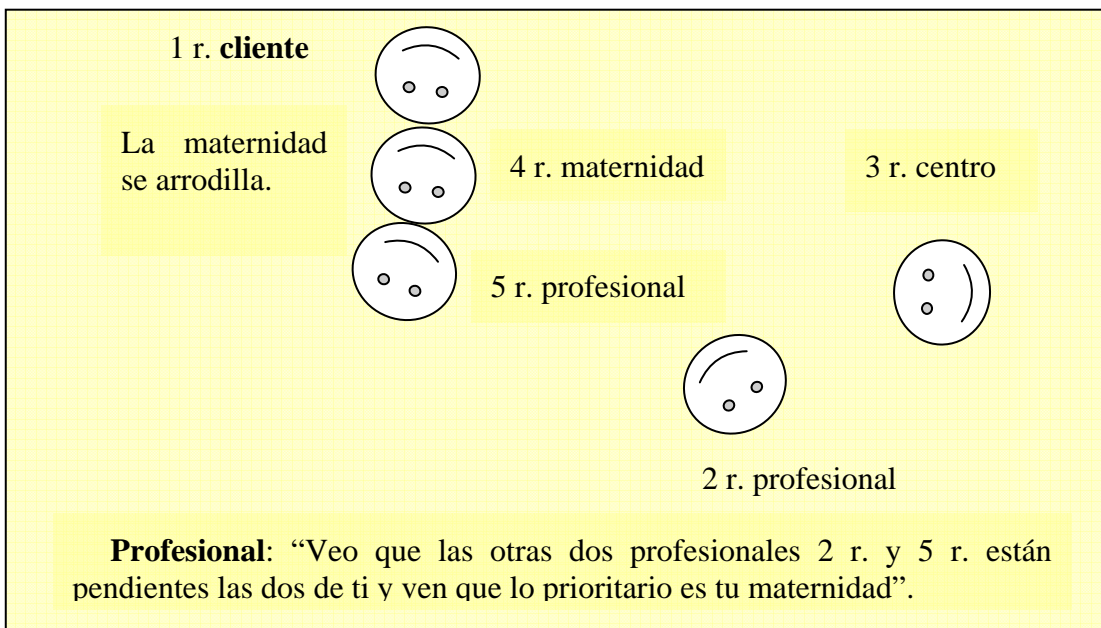
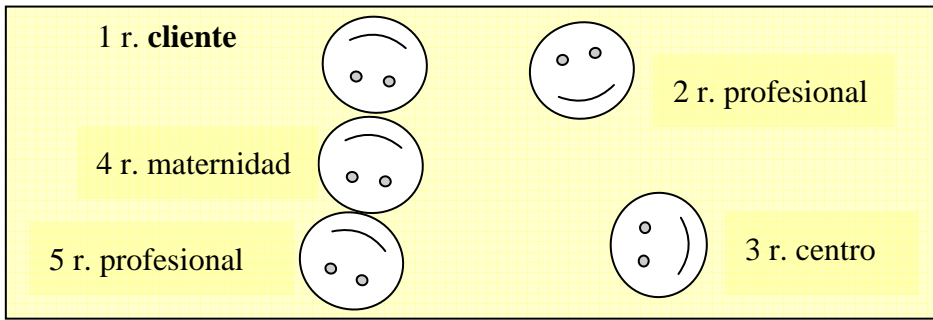
5.3.3.h. Caso nº 27. Profesional de un gabinete de formación.

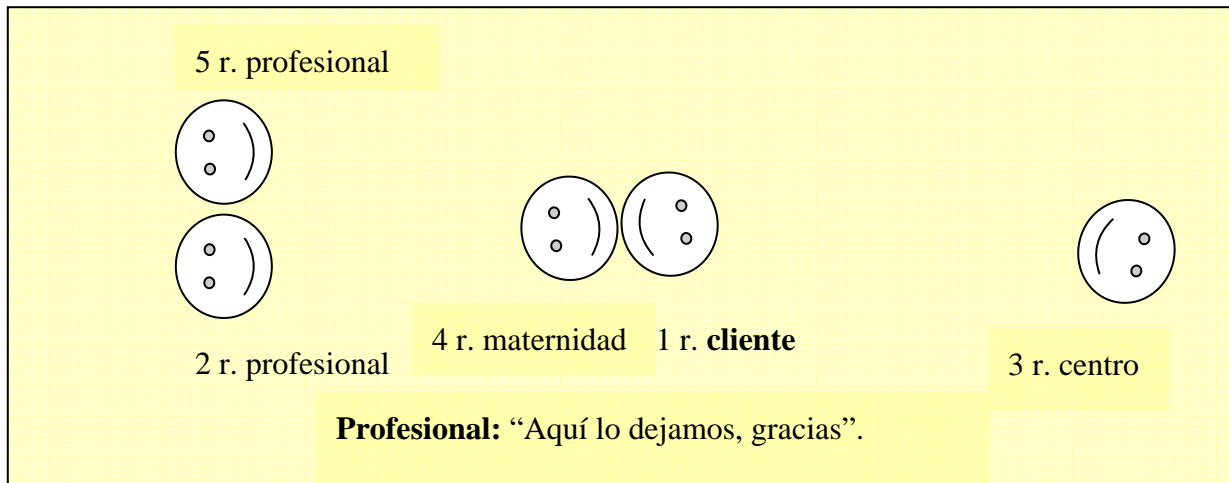
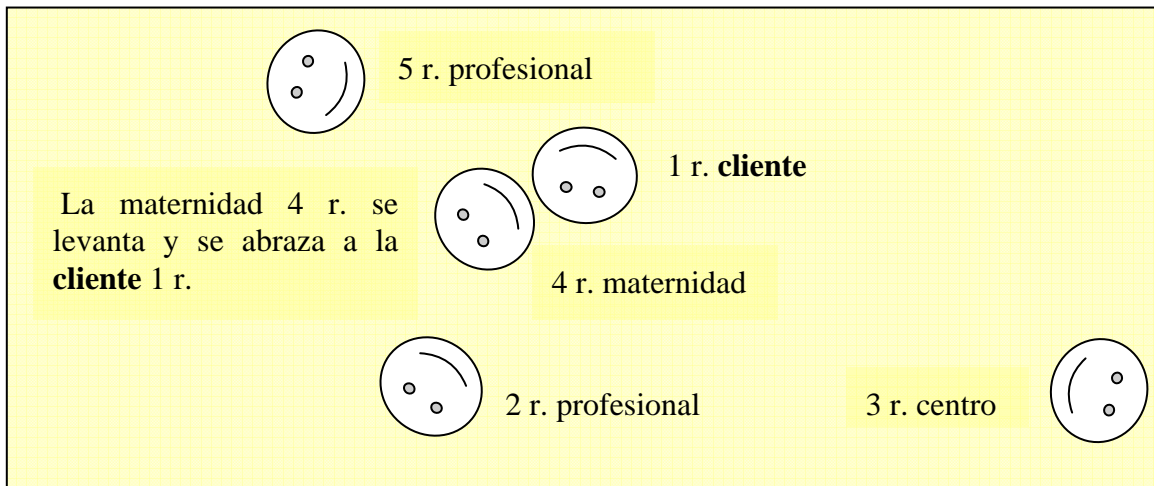
Cliente: “Quisiera ver un poco qué es lo que puede pasar ahora que estoy embarazada. Tenía pensado alquilar un piso con otras dos personas para trabajar juntas en un gabinete. Yo me dedico a la formación del profesorado, a impartir cursos para los profesionales de la enseñanza”.

Profesional: “Probaré algo, pondré representantes sin decírles a quienes representan para ver el sistema”.





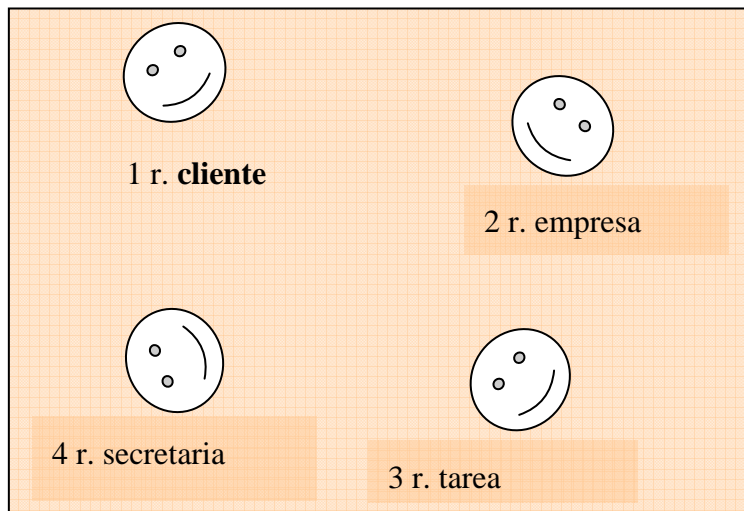
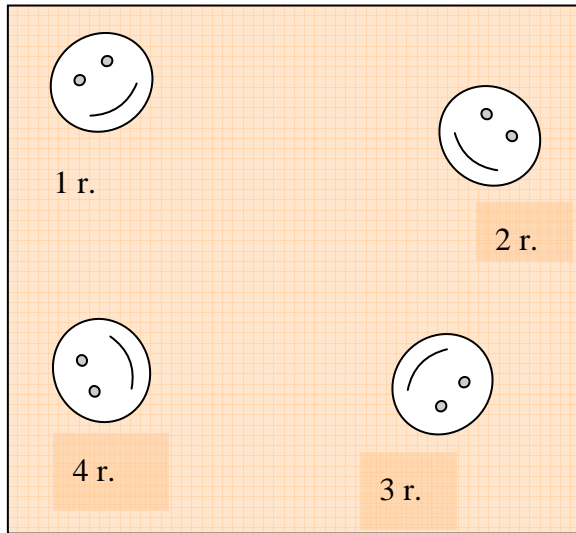




5.3.3.i. Caso nº 28. Periodista de un gabinete de comunicación.

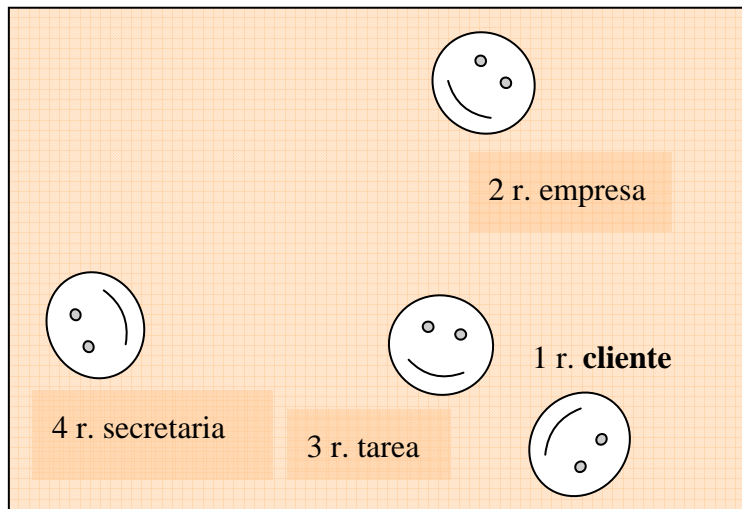
Profesional: "¿Qué pasa con tu trabajo?".

Cliente: "Lo que pasa es que yo dirijo un gabinete de comunicación y ahora tenemos problemas con la secretaria. Ella es personal laboral y yo contraté a los demás y con la secretaria me es muy difícil entenderme".



La representante de la secretaria 4 r. dice: “me siento indiferente”.

Profesional: “Es curioso que tú estés por la tarea y ella (la secretaria) no está. No vas a lograr nada con ella. Este movimiento es el adecuado, mirar a la tarea y ya está. Tienes dos soluciones, ver como viene alguien que haga la tarea o hacerla tú, porque ella no se va a mover”



Ciente 1 r. a secretaria 4 r.: “Esta es la tarea, esto nos toca hacer. O lo haces o te vas”.

1 r. cliente

Empresa 2 r.: “Me interesa la tarea, hay que hacerla. Estoy tranquila cuando se hace la tarea”.

2 r. empresa

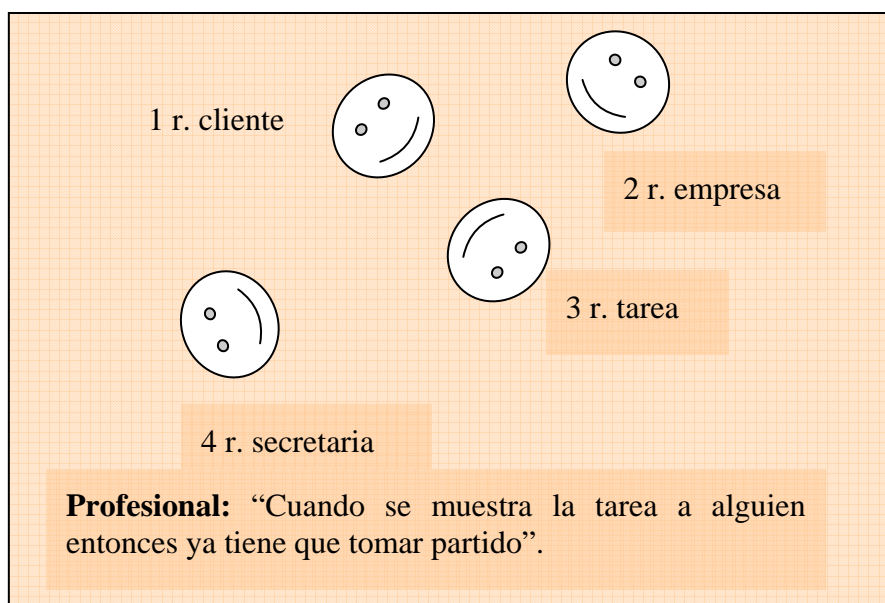
3 r. tarea

4 r. secretaria

Secretaria 4 r.: “Siento que me da igual, bueno me voy. No me interesa esta tarea, estoy apática”.

Profesional: “Una cuestión a resaltar aquí es que la tarea 3 r. no está clara, por eso ella se giró. Lo importante es clarificar la tarea”.

“Un jefe lo que hace es mostrar la tarea y las consecuencias de no hacerla, pues si no muestra ambas no dirige”.

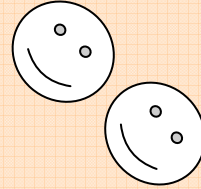


Cliente 1 r. dice a la secretaria 4 r.: “Te aprecio y trabaja. Tenemos una tarea que hacer y te mostraré las consecuencias de no hacerla”.

1 r. cliente



2 r. empresa



3 r. tarea

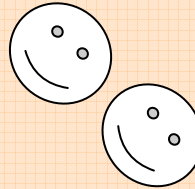


4 r. secretaria

1 r. cliente



2 r. empresa



3 r. tarea



4 r. secretaria

Profesional: “Muy bien. Yo te contrataba porque con alguien que se orienta a la tarea como haces tú el jefe está muy tranquilo. Aquí lo dejamos”.

III.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

5.4. ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA.

En nuestra investigación la población a la que representan los individuos a los que se les pasó el cuestionario no puede extrapolarse a ningún otro sector que no sea a los mismos participantes en los grupos. Por ello no cabe hablar de muestra pues los casos presentados y los individuos a los que pasamos el cuestionario no fueron elegidos para que pudieran ser más representativos que de ellos mismos. Pero ese era uno de los objetivos de nuestra investigación, ya que al ser la aplicación de un método lo que queríamos saber eran las opiniones de los que participaban en dicha aplicación.

Los que participaron en los grupos fueron requeridos por diferentes motivos, que ya hemos referido en el punto 5 de nuestro trabajo. Los grupos donde se efectuaron las representaciones organizacionales se desarrollaron en tres ámbitos distintos y en cada uno de ellos la coordinación de los grupos estuvo a cargo de un profesional diferente. Los casos de cada uno de los ámbitos, que ya han sido presentados, tienen el siguiente orden:

A.- Las primeras trece representaciones organizacionales que hemos descrito fueron llevadas a cabo en un ámbito de investigación, y coordinadas por el autor de esta Tesis Doctoral, porque los participantes en los cuatro grupos que se realizaron llegaron a ellos a partir del requerimiento de participar en las dinámicas para el proyecto de investigación diseñado con vistas a redactar la presente Tesis Doctoral.

B.- Los casos descritos del número catorce al dieciocho fueron efectuados en un ámbito terapéutico pues el grupo donde se realizaron las dinámicas fue convocado por un instituto terapéutico privado y su coordinación la realizó un profesional distinto del doctorando, el cual participó en el grupo y pasó los cuestionarios.

C.- Los casos descritos del diecinueve al veintiocho se llevaron a cabo en un ámbito educativo ya que el grupo fue realizado en una institución privada cuyo ámbito de actuación está dirigido a la formación de postgrado de los profesionales de la

enseñanza, de todos sus niveles educativos y su coordinación fue realizada por una profesional diferente al doctorando que participó en las dinámicas y pasó los cuestionarios.

En estos dos últimos ámbitos se realizaron cuatro casos que no hemos descrito porque no obtuvimos la información necesaria para ello, al fallarnos los encargados de recoger dicha información por motivos de las propias dinámicas grupales. Por eso hemos descrito veintiocho casos y la información obtenida en cuanto a los cuestionarios pasados se refiere a treinta y dos casos.

El número de cuestionarios que pasamos, en tres momentos diferentes, antes de cada una de las representaciones organizacionales, después de cada una de las representaciones organizacionales y un mes después de realizadas las mismas fueron treinta y dos. De ellos en cinco casos no respondieron un mes después de realizadas las representaciones organizacionales. Estos casos corresponden dos al ámbito terapéutico y tres al educativo. El porcentaje de los que no respondieron un mes después es el siguiente: en el ámbito de investigación los que no respondieron al cuestionario un mes después de realizadas las representaciones organizacionales fueron el 0%, es decir que respondieron todos, mientras que en el ámbito terapéutico no respondió al cuestionario que se les pasó un mes después el 28 % y en el ámbito educativo no lo hizo el 25 %.

Los cuestionarios también fueron pasados a todos aquellos que participaron en los diferentes grupos, preguntándoles por cada una de las representaciones organizacionales que habían presenciado. El número total de cuestionarios que se pasaron a los participantes en los grupos superan los trescientos veinte. Esta cifra puede ser bastante significativa para poder comparar dichas opiniones con las de los que realizaron sus representaciones organizacionales.

En el ámbito de investigación puede que haya intervenido más el azar a la hora de la realización de las representaciones organizacionales, ya que los casos se realizaron con el objetivo prioritario de servir para la redacción de la Tesis, como se ha señalado

anteriormente, y quizá por eso las profesiones de los que realizaron sus representaciones organizacionales son más diversas, hay ingenieros, militares, oficiales de justicia, economistas, sociólogos, trabajadores sociales, enfermeras, etc. Pero aún así no podemos realizar ningún tipo de categorización ya que no nos hemos propuesto tanto generalizar los resultados como estudiar los efectos de una aplicación muy concreta. Ver si el método de las representaciones organizacionales incide en el cambio de las opiniones de los sujetos que participan en los grupos donde se aplica el citado método.

Los casos del ámbito terapéutico y del ámbito educativo sufren, a nuestro juicio, ciertos sesgos por la influencia que suponen estos ámbitos, dado el sistema empleado para el reclutamiento de los individuos que participaron en los grupos, que fueron un grupo por cada uno de ambos ámbitos mientras que en el de investigación se realizaron cuatro grupos diferentes. Estos aspectos son importantes porque podrían justificar algunas de las diferencias que existen en la comparación de los datos recogidos. Los ámbitos terapéutico y educativo son más parecidos entre ellos, en muchos aspectos, y se diferencian algo con respecto a los datos del ámbito de investigación. Aunque las citadas diferencias son sólo de matiz o de partida ya que las variaciones o tendencias que indican y que se refieren a los cambios producidos por las representaciones organizacionales en los individuos coinciden en los tres ámbitos.

Para el análisis minucioso de los datos obtenidos de las respuestas de los encuestados vamos a seguir el mismo orden que tienen las preguntas en el cuestionario, por creer que dicho orden nos resulta útil para describir las opiniones sobre las creencias, convicciones y niveles de satisfacción.

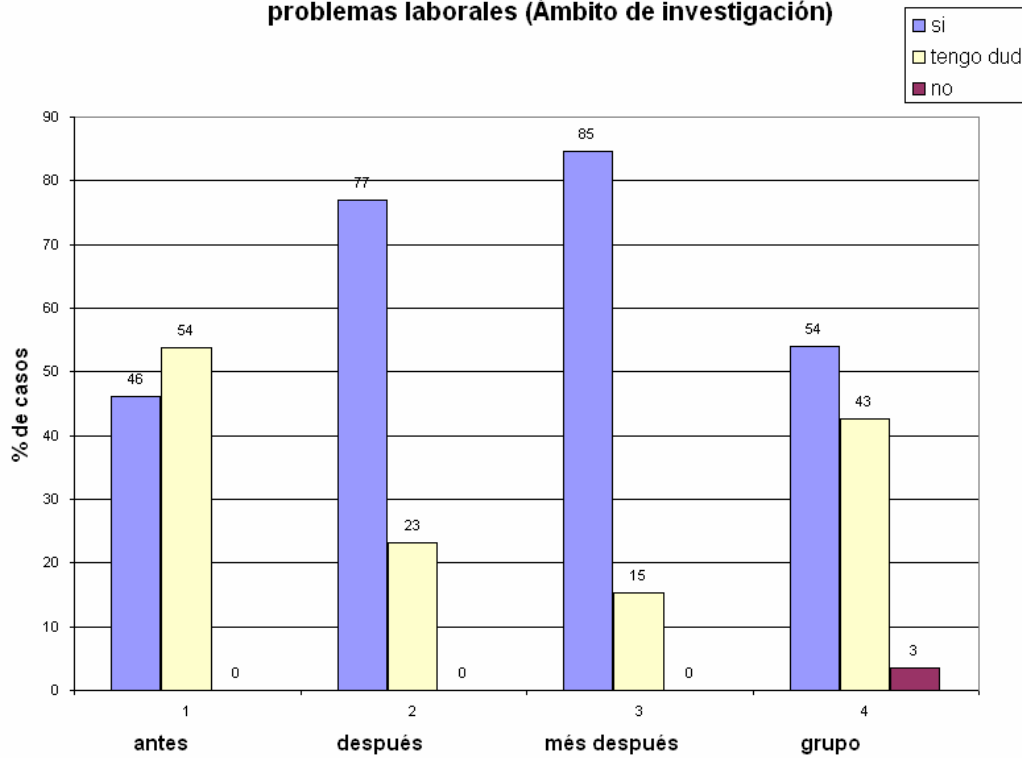
Antes de empezar el propio análisis de los datos queremos adelantar algo de suma importancia para el presente trabajo de investigación que surge cuando miramos los datos obtenidos de las respuestas de los que realizaron sus representaciones organizacionales y de los que participaron en los grupos, y fueron testigos de ellas. **Los cambios en los porcentajes son**, por lo general y con algunas diferencias que iremos explicando, **bastante significativos**, lo que expresa muy claramente, a nuestro entender,

las tendencias existentes a la hora de dejar constancia de los cambios producidos en las opiniones sobre las convicciones, creencias y niveles de satisfacción de los encuestados.

5.4.1. Utilidad de las representaciones organizacionales para resolver los problemas laborales.

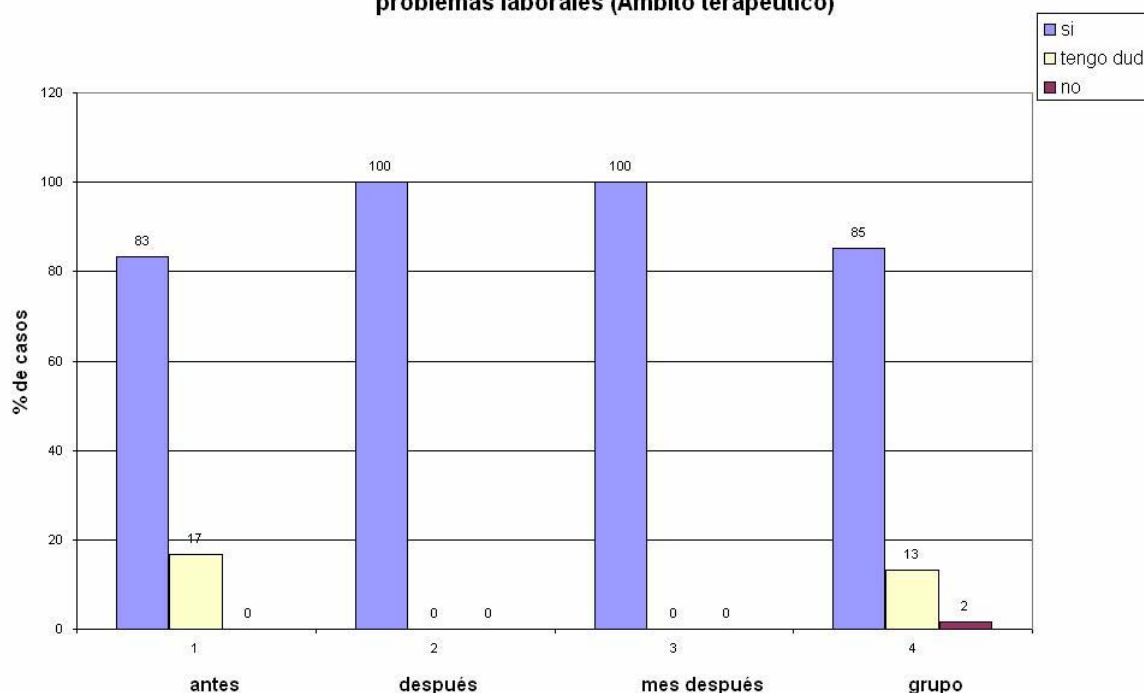
En el ámbito de investigación el nivel de convencimiento sobre la utilidad del ejercicio para resolver la situación laboral de los que realizaron su representación organizacional es bastante significativo, ya que antes de realizar la dinámica el 46% manifestaban estar convencidos de dicha utilidad, mientras que el 54% tenía dudas. Después de la representación organizacional los convencidos son el 77% y los que expresan dudas el 23%. Un mes después los convencidos son el 85% y los que tienen dudas el 15%. Mientras que los participantes en los grupos estaban convencidos de la utilidad de las representaciones organizacionales para resolver la situación laboral de los que las realizaron el 54%, tenía dudas el 43% y el 3% manifestaba estar convencido de su no utilidad. Como puede observarse los datos de los participantes en los grupos están más próximos a los datos de antes que a los de después de las intervenciones. Esto se va a repetir con frecuencia en la comparación entre los datos, como iremos comprobando. También, queremos decir algo acerca del 3% de los participantes en los grupos que expresa estar convencido de la no validez de las representaciones organizacionales para resolver los problemas laborales, pues aunque este porcentaje es bajo señala un hecho diferencial con respecto a los que realizaron sus representaciones organizacionales, lo que podría explicarse porque estos partían de una previa predisposición o convencimiento favorable.

Gráfico A-1. Convencimiento sobre la utilidad de la constelación para resolver los problemas laborales (Ámbito de investigación)



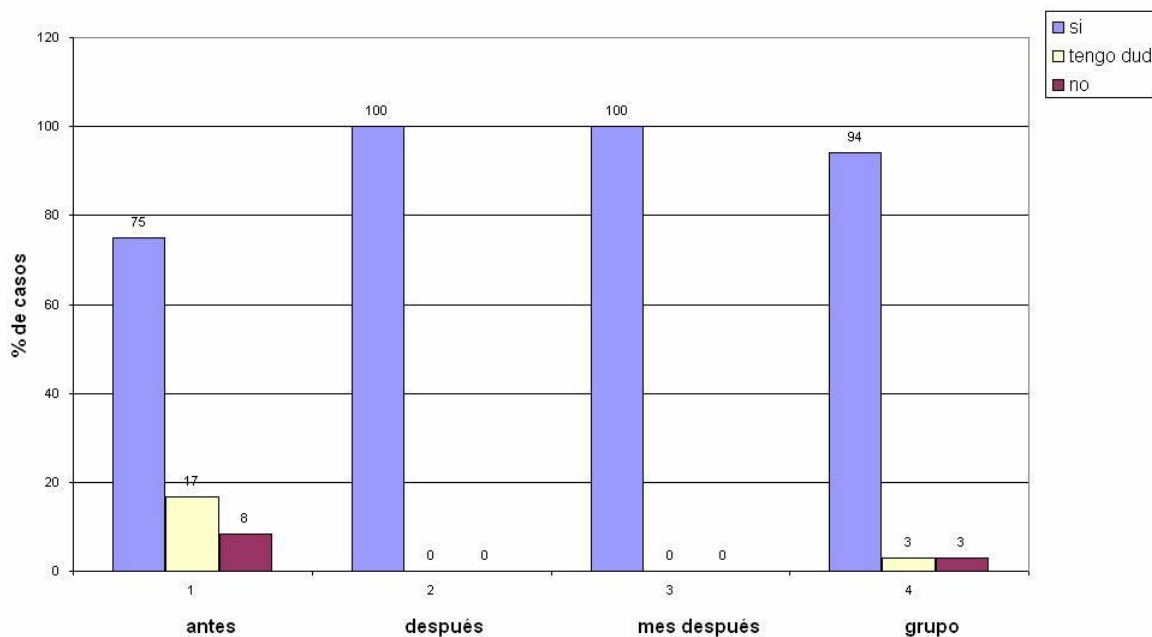
En el ámbito terapéutico el 83% estaba convencido de la utilidad del método de las representaciones organizacionales para resolver los problemas de su situación laboral, antes de su aplicación, mientras el 17% tenía dudas. Todos ellos (el 100%) se mostraron convencidos de su utilidad después de su aplicación y un mes después de ella, lo que puede que se deba a la influencia del ámbito terapéutico en el que se desarrollaron sus casos. De los participantes del grupo que observaron la dinámica, el 85% estaban convencidos de la utilidad, el 13% tenían dudas y el 2% respondieron que no sería útil, lo que demuestra que los miembros de los grupos están más cerca de lo que responden antes los que hacen sus representaciones organizacionales que de lo que responden después, aunque en la mayoría de los casos, como en esta ocasión, los datos de los participantes en los grupos se hayan entre los de antes y los de después, lo que nos indica que estos datos nos sirven como indicadores o como control de los otros datos.

Gráfico B-1. Convencimiento sobre la utilidad de la constelación para resolver los problemas laborales (Ámbito terapéutico)



Los que realizaron sus representaciones organizacionales en el ámbito educativo opinaron antes de llevarlas a cabo que estaban convencidos de su utilidad el 75%, el 17% tenía dudas y el 8% creía que no serían útiles para resolver sus problemas laborales. Después de las dinámicas y un mes después todos estaban convencidos (el 100%) de dicha utilidad, mientras que los participantes en el grupo lo estaban el 94%, tenían dudas el 3% y no lo estaban el 3%. El que también en este ámbito, al igual que en el terapéutico, la totalidad de los que hicieron su representación organizacional se muestren tan rotundamente convencidos de su utilidad para resolver sus problemas laborales quizás tenga que ver con que parten de un mayor conocimiento de la aplicación del modelo de las representaciones organizacionales y quieren aprender de su aplicación, y por ello buscan de antemano dicha utilidad, en comparación con los del ámbito de investigación en el que la mayoría conocían mucho menos del citado modelo. Las respuestas de los participantes en el grupo cumplen una vez más su función de indicador de que los otros datos no se desvían demasiado.

Gráfico C-1. Convencimiento sobre la utilidad de la constelación para resolver los problemas laborales (Ámbito educativo)

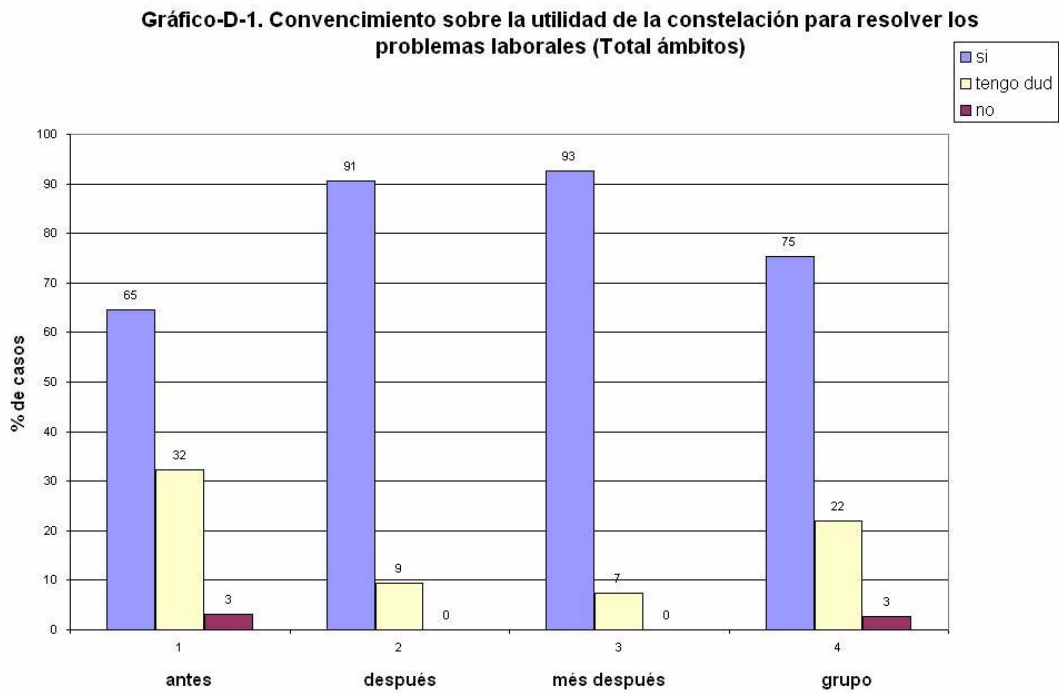


En todos los ambitos, antes de hacer las representaciones organizacionales para resolver los problemas laborales el 65 % de personas tenían el convencimiento de que sí les iba a ser útil, un 32 % tenían alguna duda de su utilidad y una pequeña cantidad (el 3%) opinaba que no tendría utilidad.

Después de la aplicación el 91% estaba seguro de su utilidad, el 9 % tenia dudas y ninguno opinaba que no fuese útil. Un mes después de la intervención, un 93% estaba convencido de su utilidad y el 7% tenía dudas de ella, mientras que entre los participantes en los grupos un 75% estaban convencidos de la utilidad para resolver los problemas laborales, el 22% tenían dudas y sólo el 3% creía que no eran útiles.

La tendencia que evidencian los datos es la del crecimiento significativo de los porcentajes tras las representaciones organizacionales, crecimiento que se confirma un mes después de su realización. Los datos son corroborados por los participantes en los grupos que observaron las dinámicas y cuyas respuestan aportan unos datos que se quedan entre los que se obtienen de los cuestionarios pasados antes y los que se

obtienen de los cuestionarios pasados después de cada una de las representaciones organizacionales.



Sobre la utilidad de las representaciones organizacionales para resolver los problemas laborales sólo nos queda decir que lo que, a nuestro juicio, reflejan los datos es el cambio de representaciones sociales que se produce en los individuos que realizaron las representaciones de sus organizaciones. Cambian las representaciones sociales que tienen sobre ellos y sobre los demás en relación con, dentro de, las organizaciones donde desarrollan sus labores profesionales. Los participantes en los grupos que sólo observan las dinámicas no suelen modificar las representaciones sociales de ellos mismos en relación a sus organizaciones por lo que observan en las constelaciones de las organizaciones de los demás. Por eso, los grupos nos sirven para, de alguna manera, comparar o controlar los cambios que se producen pero la mera observación de las dinámicas no conlleva un cambio, sólo puede disponerles a realizar su propia representación organizacional, como luego se demostrará. No obstante como los que realizan su representación organizacional después quedan en el grupo como

observadores su influencia tiene que notarse a la hora de rellenar sus cuestionarios. En otras tesis sobre representaciones familiares defendidas en Alemania (véase nota 78) se dice que lo que falta de la realización de la propia representación se puede complementar mediante la observación de las representaciones familiares que realizan los demás.

5.4.2. Creencias sobre la identificación de las causas últimas de los problemas.

Las variaciones de las creencias de los individuos sobre la identificación de las causas últimas de los problemas expresan las mismas tendencias que en el convencimiento sobre la validez de las representaciones organizacionales para resolver los problemas laborales, tratado en el anterior apartado. Pero con la característica concreta de que las creencias de las causas últimas de los problemas varían en los diferentes momentos o estadios en los que los individuos se encuentran, y en dichos estadios son diferentes las representaciones sociales que tienen.

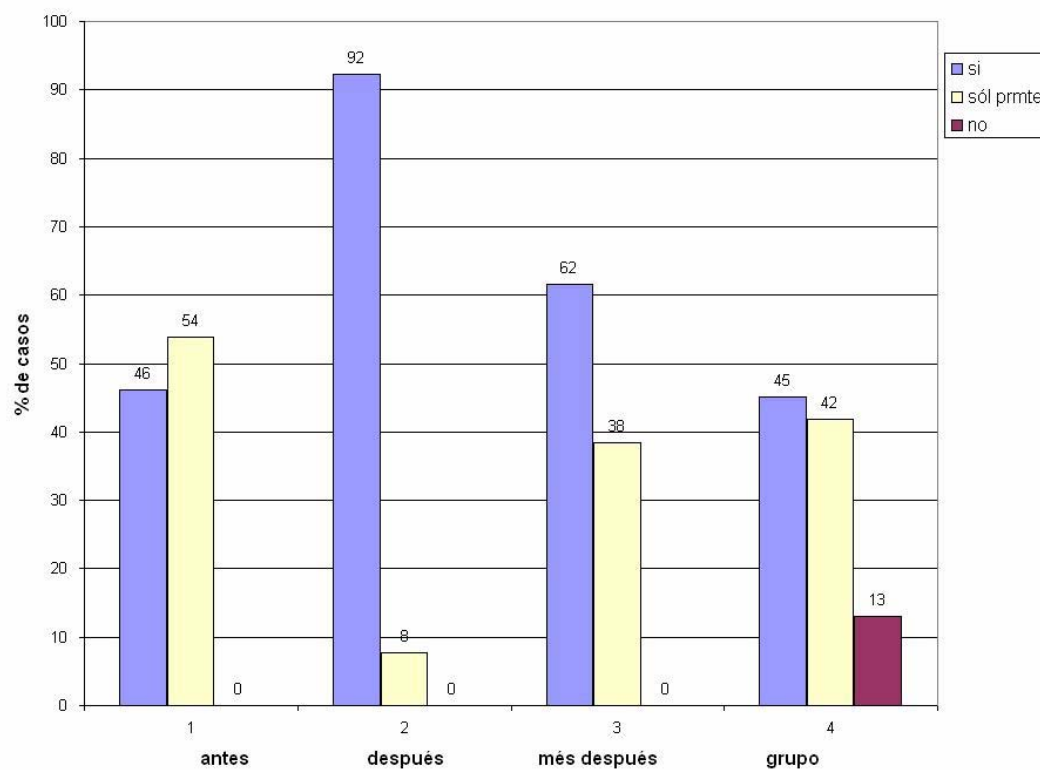
En el ámbito de investigación los que manifiestan creer que sí tienen identificadas las causas últimas de sus problemas antes de llevarse a cabo su representación organizacional son el 46% y pasan al 92% después de realizarla, manteniéndose en el 62% un mes después. Los participantes en los grupos dijeron creer que los que realizaron las representaciones organizacionales tenían identificadas las causas últimas de sus problemas en un 45%.

Las creencias de que tenían identificadas sólo parcialmente las causas últimas de los problemas oscilaron del 54 % antes de las representaciones organizacionales al 8% después, porcentaje que un mes después estaba en el 38%. Los que eligieron esta opción entre los participantes en los grupos fueron el 42%. También resulta significativo, en el mismo sentido de lo expresado hasta aquí, el hecho de que ninguno de los que realizaron sus representaciones organizacionales expresó que no tenía identificadas las

causas últimas de sus problemas (0%) después y un mes después de dicha realización. Mientras que antes de llevarlas a cabo el 13% de los participantes en los grupos creyeron que los que las realizaron no tenían identificadas las causas últimas de sus problemas. Esto, independientemente de la cuantificación de los porcentajes, que a nuestro juicio no tiene mucha importancia, supone un indicador que manifiesta una tendencia de la que podemos tomar conciencia. Así en los datos de las dos preguntas analizadas hasta ahora podemos ver cómo las respuestas del no se parecen bastante.

El cambio de resultados de después de las representaciones organizacionales a los de un mes después creemos que puede ser debido a que con el paso del tiempo los individuos quieren seguir profundizando en sus problemas y en ese sentido aunque los cambios de antes de la representación organizacional perduran, en este caso ya no son tan pronunciados como inmediatamente después de la dinámica.

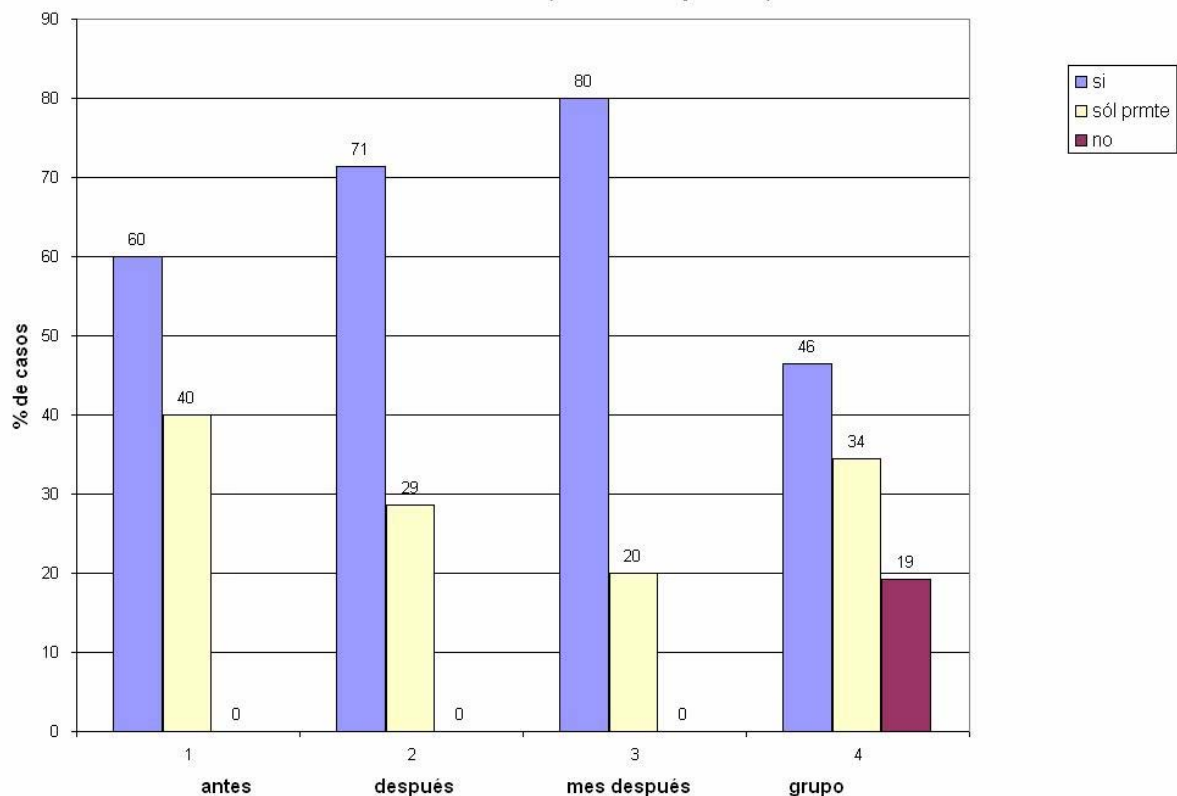
Gráfico A-2. Creencias sobre la identificación de las causas últimas de los problemas (Ámbito de investigación)



Las creencias sobre la identificación de las causas últimas de sus problemas que tenían los que realizaron sus representaciones organizacionales en el ámbito terapéutico oscilaron del 60% que creían que sí las tenían identificadas antes de las constelaciones al 71% después y al 80% un mes después. Mientras que el 46% de los que participaron en el grupo creyó que los que realizaron sus constelaciones sí tenían identificadas las causas últimas de sus problemas.

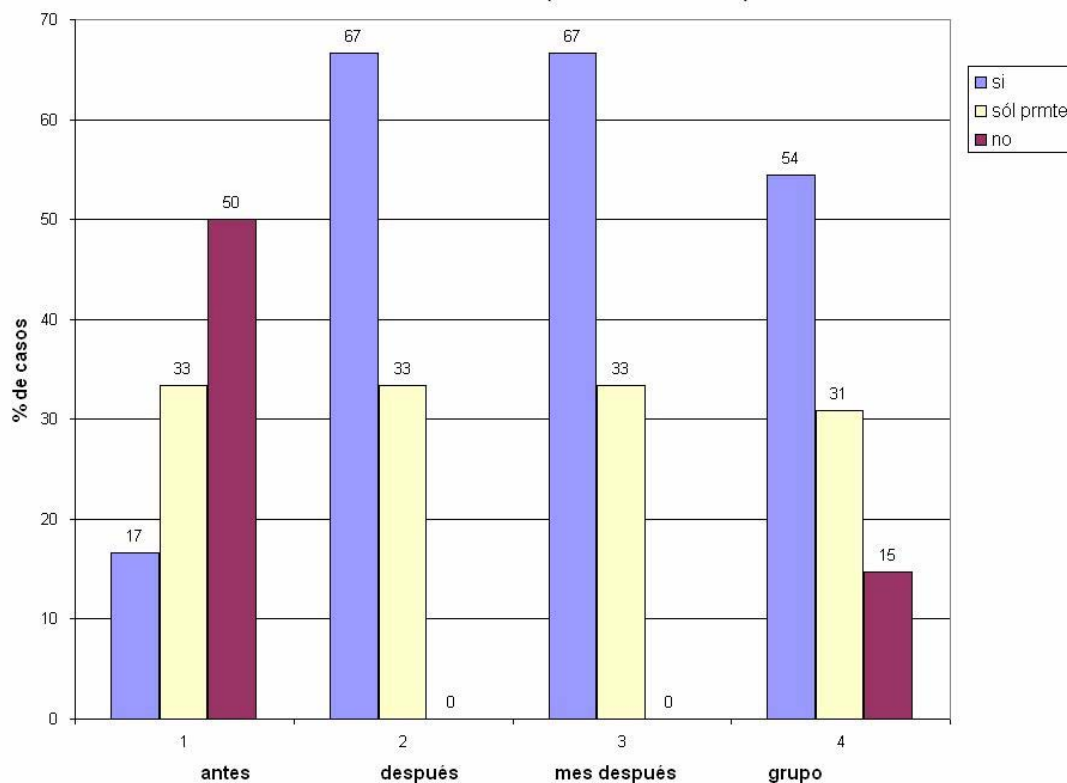
El 40% de los que realizaron sus representaciones organizacionales creyó que tenía identificadas las causas últimas de sus problemas sólo parcialmente antes de las dinámicas, el 29% después de ellas y el 20% un mes después. El 34% del grupo creyó que los que realizaron las representaciones organizacionales tenían identificadas sólo parcialmente las causas últimas de sus problemas y el 19% creyó que no las tenían identificadas.

Gráfico B-2. Creencias sobre la identificación de las causas últimas de los problemas (Ámbito terapéutico)



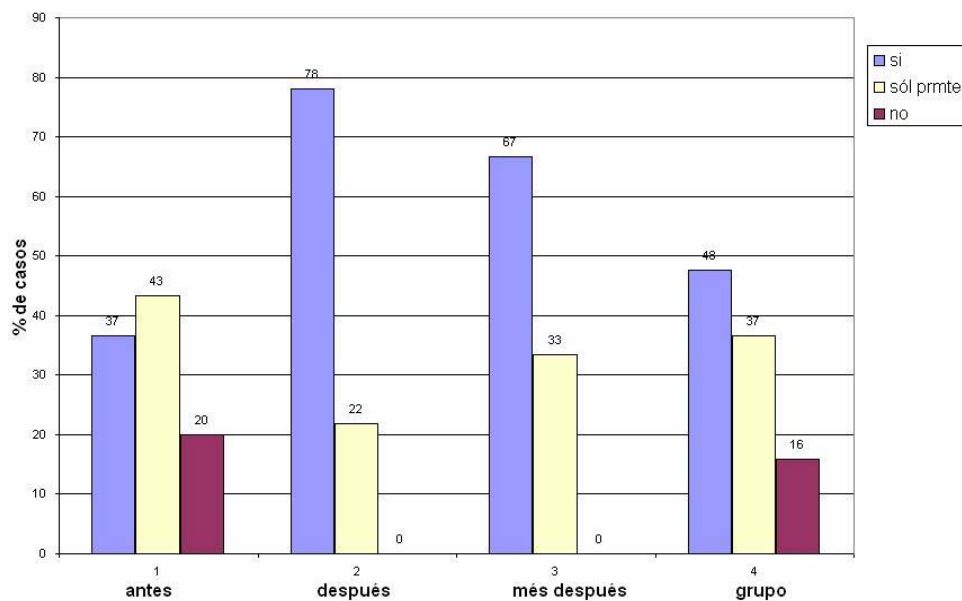
En el ámbito educativo se produce un efecto que puede ser intermedio entre lo que ocurre en los otros dos ámbitos, el de investigación y el terapéutico. Así, antes de las representaciones organizacionales sólo el 17% cree que sí tiene identificadas las causas últimas de sus problemas, un 33% las tiene identificadas sólo parcialmente y el 50% cree no tenerlas identificadas. Tras las dinámicas el 67% sí las tiene identificadas, el mismo 33% sólo parcialmente y desaparecen los que no las tienen identificadas. Un mes después se dan idénticos resultados, sí el 67% y sólo parcialmente el 33%. Los participantes en el grupo manifiestan el 54 % que los que hicieron sus representaciones organizacionales sí tenían identificadas las causas últimas de sus problemas, el 31% creyó que las tenían identificadas sólo parcialmente y el 15% creyó que no las tenían identificadas. Estos datos, que en principio podrían llamarnos la atención, lo que creemos que nos indican una vez más es la diferencia de características de la que parten los que llegan al grupo del ámbito educativo pero las tendencias, la evolución posterior de los datos, muestran la misma dirección de lo señalado hasta ahora.

Gráfico C-2. Creencias sobre la identificación de las causas últimas de los problemas (Ámbito educativo)



Los datos de los tres ámbitos vienen a confirmar lo que hasta aquí venimos manteniendo, al ser la media de ellos. El 37% manifestó tener identificadas las causas últimas de sus problemas antes de la representación organizacional, el 43% sólo parcialmente y el 20% no tenerlas identificadas. Después de las representaciones organizacionales el 78% creyo tenerlas identificadas y el 22% sólo parcialmente, desapareciendo los que no las tenían identificadas. Al mes los que sí tenían identificadas las causas últimas de sus problemas eran el 67% y los que las tenían identificadas sólo parcialmente eran el 33%. En los grupos, el 48% creyó que los que realizaron las dinámicas sí tenían identificadas las causas últimas de sus problemas, que el 37% las tenían identificadas sólo parcialmente y que el 16% no las tenían identificadas. Las tendencias una vez más se repiten, independientemente de que podamos considerar los datos como algo absoluto, que a nuestro juicio no deben serlo.

Gráfico-D-2. Creencias sobre la identificación de las causas últimas de los problemas (Total ámbitos)

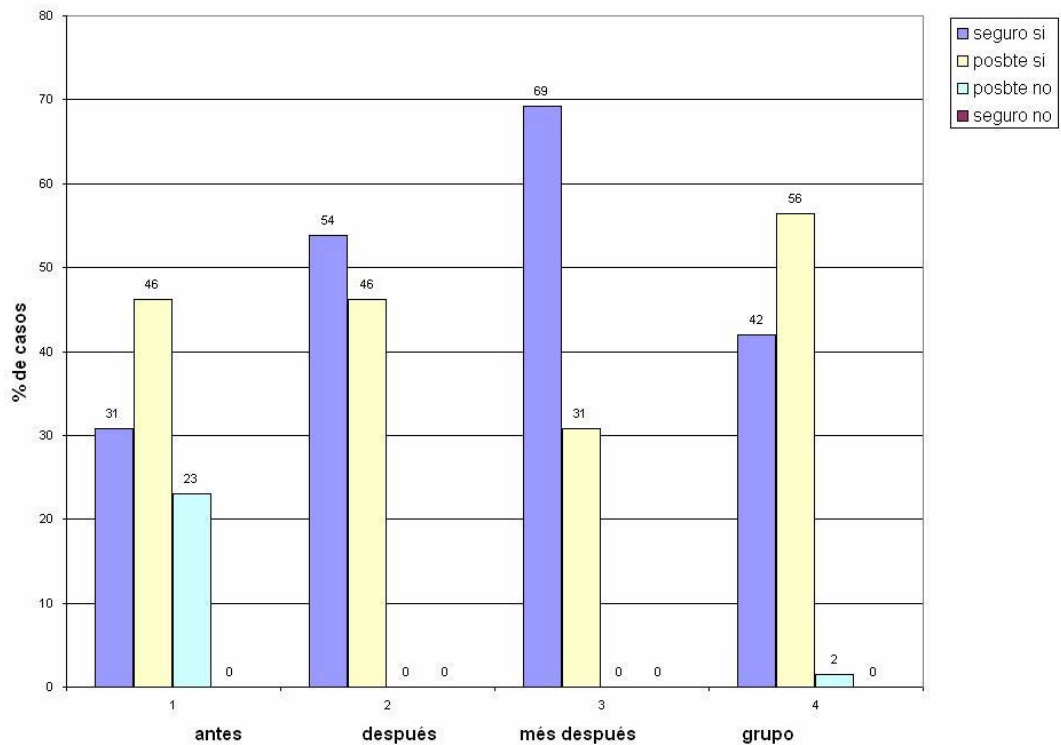


5.4.3. Creencias sobre la solución de los problemas laborales.

Los que estaban seguros de que sus problemas laborales sí tenían solución pasaron, en el ámbito de investigación, del 31% antes de realizar la representación organizacional al 54% después de realizarla y al 69% un mes después de realizada, mientras que a los que participaron en los grupos les pareció que el 42% de los que realizaron su representación organizacional sí estaban seguros de la solución de sus problemas laborales. Los que manifestaron que posiblemente sus problemas laborales sí tendrían solución fueron el 46% antes de las representaciones organizacionales y se mantuvieron en el mismo 46% después para bajar al 31% un mes después, mientras que los participantes en los grupos que eligieron esta opción fue el 56%.

La respuesta de que probablemente los problemas laborales no tengan solución la dieron en un 23% los que realizaron las representaciones organizacionales antes de llevarlas a cabo, bajando al 0% después y al mes después de efectuadas. Los grupos sólo señalaron esta opción en el 2%.

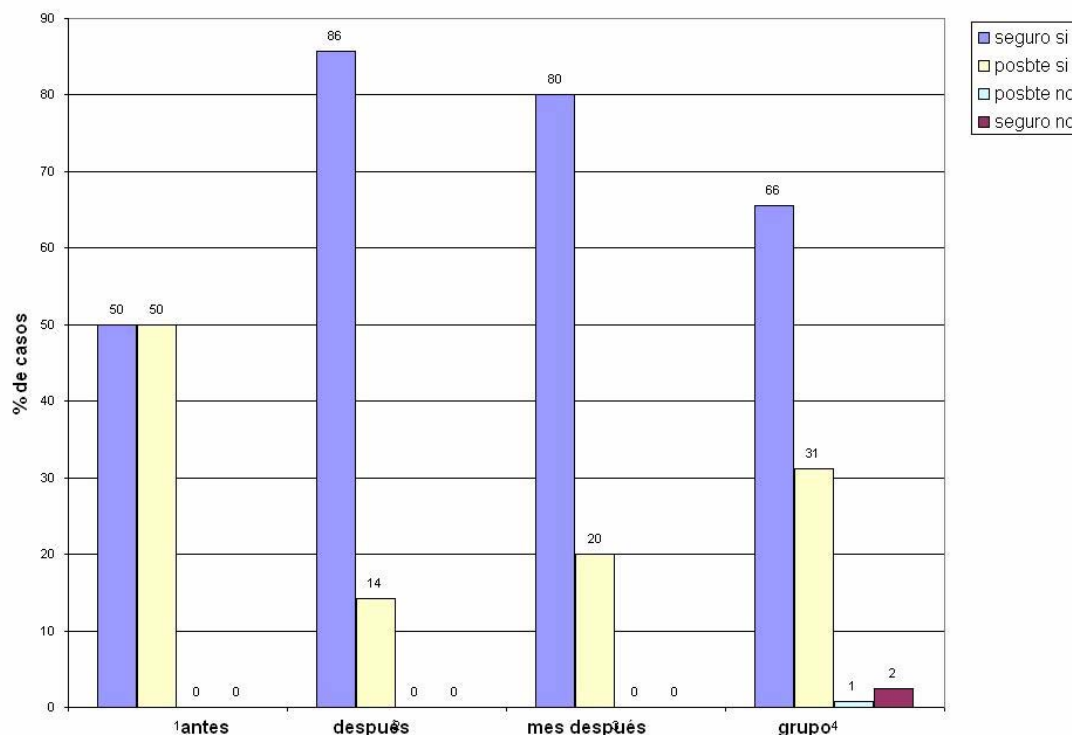
Gráfico A-3. Creencias sobre la solución de los problemas laborales (Ámbito de investigación)



En el ámbito terapéutico los que creyeron que los problemas laborales seguro que sí tenían solución, antes de realizar sus representaciones organizacionales, fueron del 31% y los que creyeron que posiblemente sí tenían solución fueron también el 46% no habiendo ninguno que creyera que posiblemente no o seguro que no tenían solución. Después de las representaciones organizacionales estos porcentajes se refuerzan con el 54% que creyó que seguro que sí y el 46% que creyó que posiblemente sí, un mes después los que estaban seguros de que los problemas laborales sí tienen solución son el 69% y los que creían que posiblemente sí la tengan son el 31%.

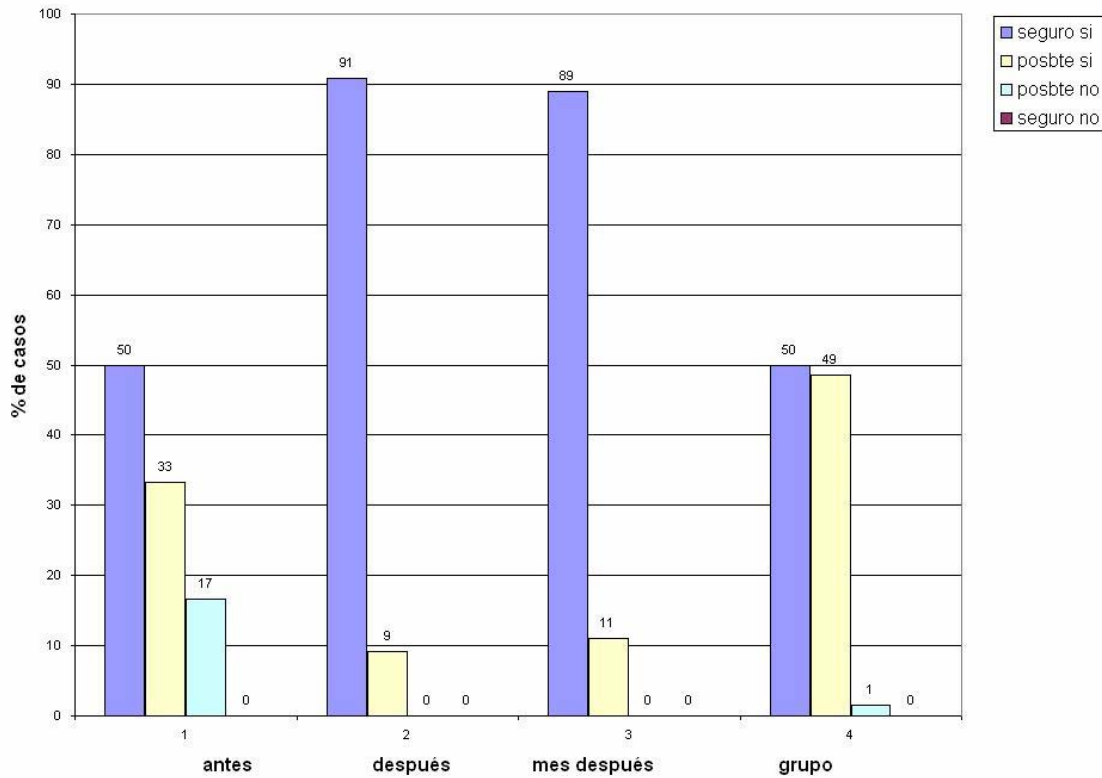
Los participantes en el grupo creyeron que los problemas laborales de los que hicieron sus representaciones organizacionales seguro que sí tenían solución el 42%, posiblemente sí la tuvieran el 56%, posiblemente no la tuvieran el 2% y seguro que no tenían solución el 0%.

Gráfico B-3. Creencias sobre la solución de los problemas laborales (Ámbito terapéutico)



El grupo del ámbito educativo produjo los siguientes datos: los que creían que los problemas con seguridad sí tenían solución antes de sus representaciones organizacionales fueron el 50%, el 91% después, el 89% al mes y los del grupo fueron el 50%; los que creían que posiblemente sí tuvieran solución los problemas laborales antes de sus representaciones organizacionales fueron el 33%, después el 9%, un mes después el 11%, y los del grupo el 49%; antes de las representaciones organizacionales los que creyeron que posiblemente no tuvieran solución los problemas laborales fueron el 17% y ninguno (0%) después y un mes después, sólo el 1% lo creyó así de los participantes en el grupo.

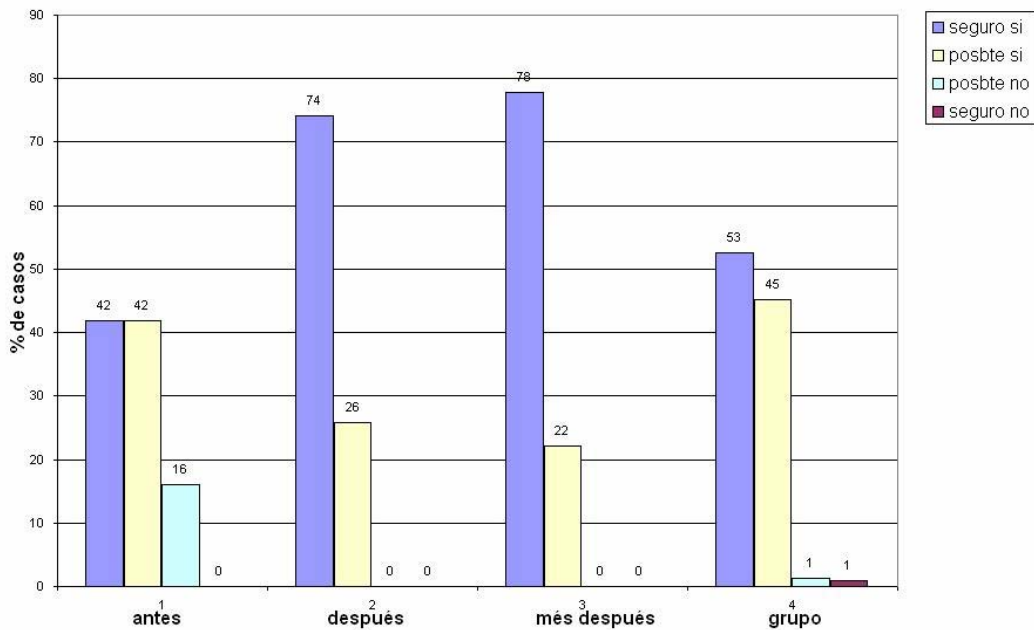
Gráfico C-3. Creencias sobre la solución de los problemas laborales (Ámbito educativo)



Los datos conjuntos de los tres ámbitos nos demuestran que las representaciones organizacionales producen unos cambios en las creencias de los individuos que incluso aumentan con el paso del tiempo y que producen mayorías bastante grandes a la hora de que los individuos crean, como es el caso, que sus problemas laborales tienen solución.

Se partía de unos datos antes de hacer las representaciones organizacionales que eran el 42% que estaban seguros de que sí tenían solución sus problemas laborales, el 42% posiblemente sí y posiblemente no el 16%. Después seguro que sí el 74% y posiblemente sí el 26%. Al mes seguro que sí el 78% y posiblemente sí el 22%. El grupo seguro que sí el 53%, posiblemente sí el 45% y posiblemente no el 1% y seguro que no el 1%.

Gráfico-D-3. Creencias sobre la solución de los problemas laborales (Total ámbitos)

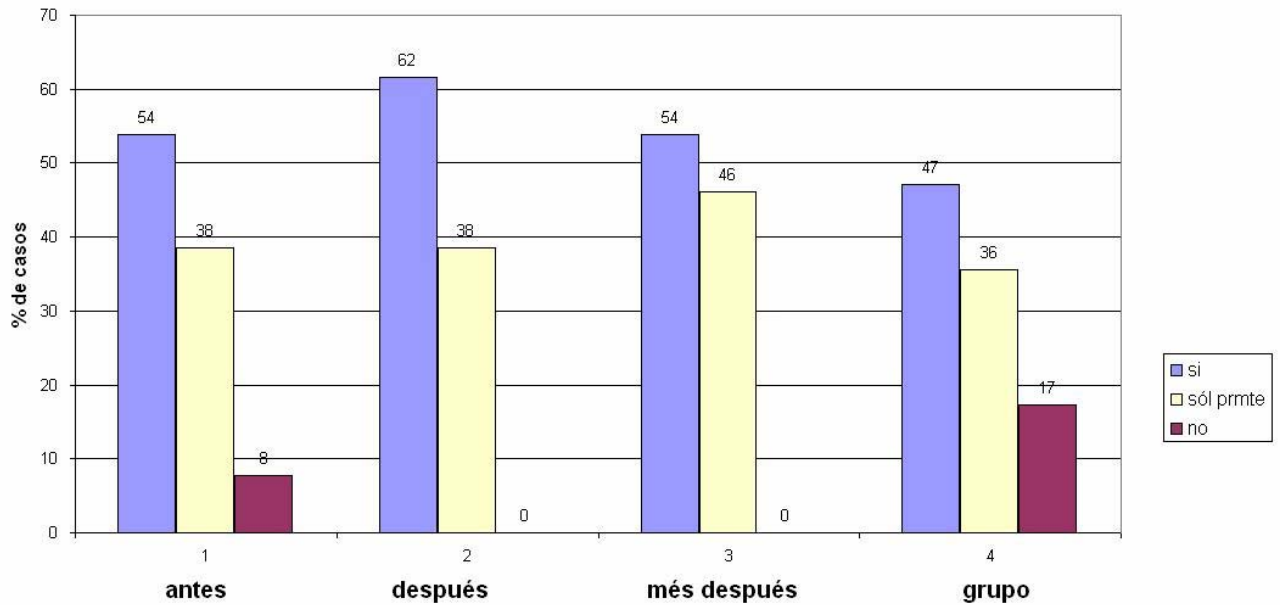


5.4.4. Sentimientos de integración en los objetivos generales de las organizaciones.

En cuanto a los sentimientos de integración en los objetivos generales de sus organizaciones de los que realizaron las representaciones organizacionales, en el ámbito de investigación, tenemos que decir que dichos sentimientos de integración aumentaron del 54% de antes de las dinámicas al 62% de después de ellas y que disminuyeron al 54% un mes después, mientras que los participantes en los grupos creyeron que los que realizaron sus constelaciones estaban integrados en los objetivos generales de sus organizaciones en un 47%, porcentaje éste que está por debajo de los que realizaron su representación organizacional antes de llevarla a cabo. Esto nos puede indicar cómo las imágenes que tienen los individuos, sus representaciones sociales, cambian en los que realizan las representaciones organizacionales y no tanto, o tan profundamente en los que observan dichas representaciones organizacionales. La respuesta de que sólo parcialmente se sienten integrados en los objetivos generales de sus organizaciones se mantuvo en el 38% de antes y después, y fue del 46% un mes después, mientras los

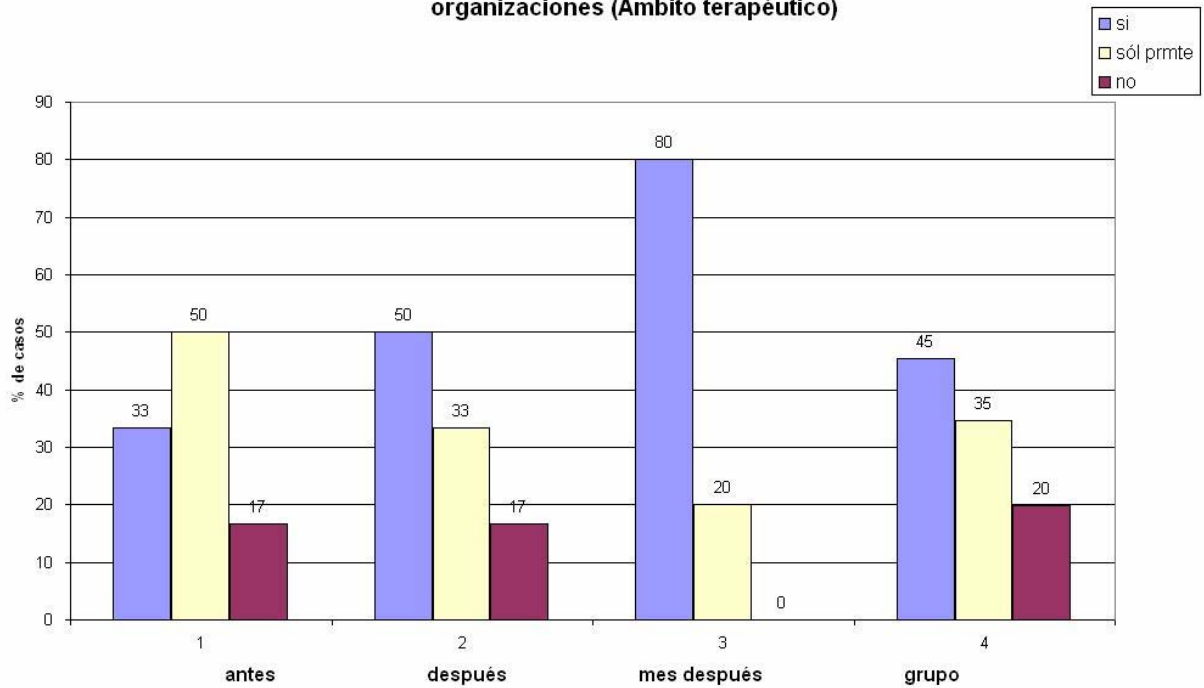
grupos respondieron esta opción en un 36%. El no pasó del 8% de antes al 0% de después y al mes después, mientras que los que respondieron no en el grupo fueron un 17%.

Gráfico A-4. Sentimientos sobre la integración en los objetivos generales de las organizaciones (Ámbito de investigación)



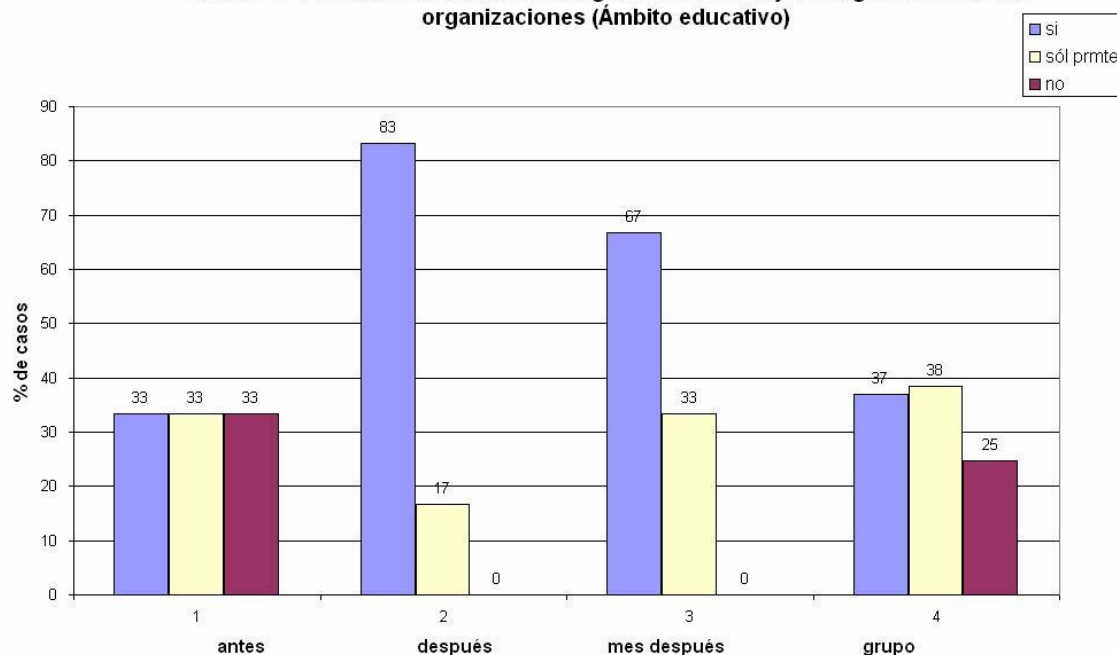
En el ámbito terapéutico los sentimientos que expresan los que respondieron a los cuestionarios son los siguientes: los que hicieron sus representaciones organizacionales antes de hacerlas respondieron que sí se sentían integrados en los objetivos generales de sus organizacones el 33%, sólo parcialmente el 50% y no se sentían integrados el 17%. Después de hacer las representaciones organizacionales sí el 50%, sólo parcialmente el 33% y no el 17%. Al mes, sí el 80 % y sólo parcialmente el 20%. El grupo sí el 45%, sólo parcialmente el 35% y no el 20%.

Gráfico B-4. Sentimientos sobre la integración en los objetivos generales de las organizaciones (Ámbito terapéutico)



El grupo del ámbito educativo produjo los siguientes datos: antes de las representaciones organizacionales el 33% de los que las realizaron sentían que sí estaban integrados, los mismos que sólo parcialmente e idéntico porcentaje los que no se sentían integrados en los objetivos generales de sus organizaciones. Después de realizar sus representaciones organizacionales el 83% sí se sentían integrados y el 17% sólo parcialmente. En el grupo sí el 37%, sólo parcialmente el 38% y no el 25%. Estos datos se parecen más a los del ámbito de investigación y se diferencian de los del ámbito terapéutico, lo cual puede ser explicable porque en algunos aspectos pueden ser más próximos unos ámbitos y en otros aspectos pueden serlo otros.

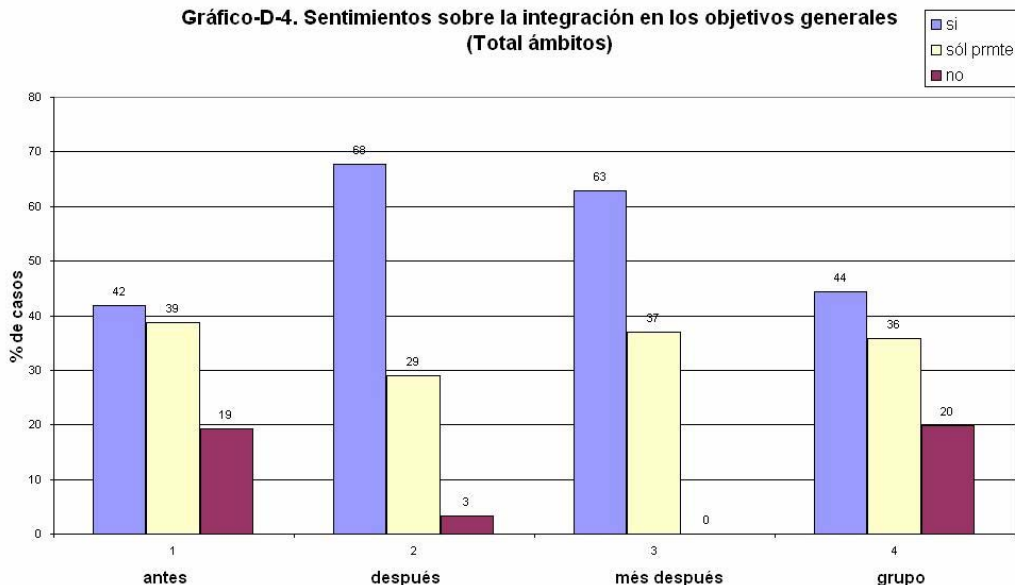
Gráfico C-4. Sentimientos sobre la integración en los objetivos generales de las organizaciones (Ámbito educativo)



Los datos totales de los tres ámbitos de intervención nos sirven para dejar constancia, una vez más de que lo que hemos afirmado hasta aquí, de la corriente que nos va identificando, mostrando las tendencias existentes.

Antes de realizar sus representaciones organizacionales sentían que sí estaban integrados en los objetivos generales de sus organizaciones el 42%, sólo parcialmente el 39% y no se sentían integrados el 19%. Después de realizar sus representaciones organizacionales opinaban que sí estaban integrados en los objetivos generales de sus organizaciones el 68%, sólo parcialmente el 29% y no el 3%. Al mes sí estaban integrados el 63% y sólo parcialmente el 37%. Los participantes en los grupos opinaron que los que realizaron sus representaciones organizacionales sí estaban integrados en los objetivos generales de sus organizaciones el 44%, sólo parcialmente el 36% y no estaban integrados el 20%.

Gráfico-D-4. Sentimientos sobre la integración en los objetivos generales (Total ámbitos)



Los datos reflejan un aumento significativo de los que se sienten integrados en los objetivos generales de sus organizaciones tras las representaciones organizacionales. Esto puede suponer una aportación importante de nuestro método para que las organizaciones puedan lograr la consecución de los objetivos que se proponen, pues es bastante difícil que los miembros de las organizaciones colaboren en la consecución de los objetivos propuestos si no se sienten integrados en los objetivos generales que tiene la organización a la que pertenecen.

5.4.5. Creencias sobre las posibilidades de mejorar la comunicación en las organizaciones.

Hemos optado por agrupar los resultados de las preguntas relativas a la comunicación, ascendente, descendente y horizontal (cuyos gráficos por separado pueden consultarse en el apartado 7.4 de los anexos). Los resultados han sido ponderados por creer que así reflejan mejor las tendencias en las que influyen las representaciones organizacionales realizadas, pues los términos de comunicación

ascendente, descendente y horizontal aunque son muy utilizados en las organizaciones para ver o medir por ejemplo el clima o la cultura organizacional en nuestra investigación los hemos incluido en el cuestionario como conceptos que nos sirvieran por su complejidad para conseguir que las respuestas que obtuvieramos de los encuestados reflejasen o discriminasen lo que queríamos saber.

La ponderación sirve para considerar todos los datos relativos a la comunicación y para hacer que se eliminen las influencias de aquellas respuestas dadas por alguna causa de tipo personal que se desvían demasiado de lo que sería la media. Para obtener la media de los porcentajes, de las tres preguntas, primero se han pasado estos a números dándoles unos valores (creando dos intervalos al haber tres posibilidades de responder en cada pregunta y asignárseles como valores a sí=100, a no sabe= 0 y a no=-100), los resultados obtenidos se han vuelto a pasar a porcentajes y de ellos es de los que hemos hallado la media, que son los porcentajes que figuran en los gráficos A-16, B-16, C-16 y D-16.

$$\% \text{ sí} \times 100 + \% \text{ no sabe} \times 0 + \% \text{ no} \times -100$$

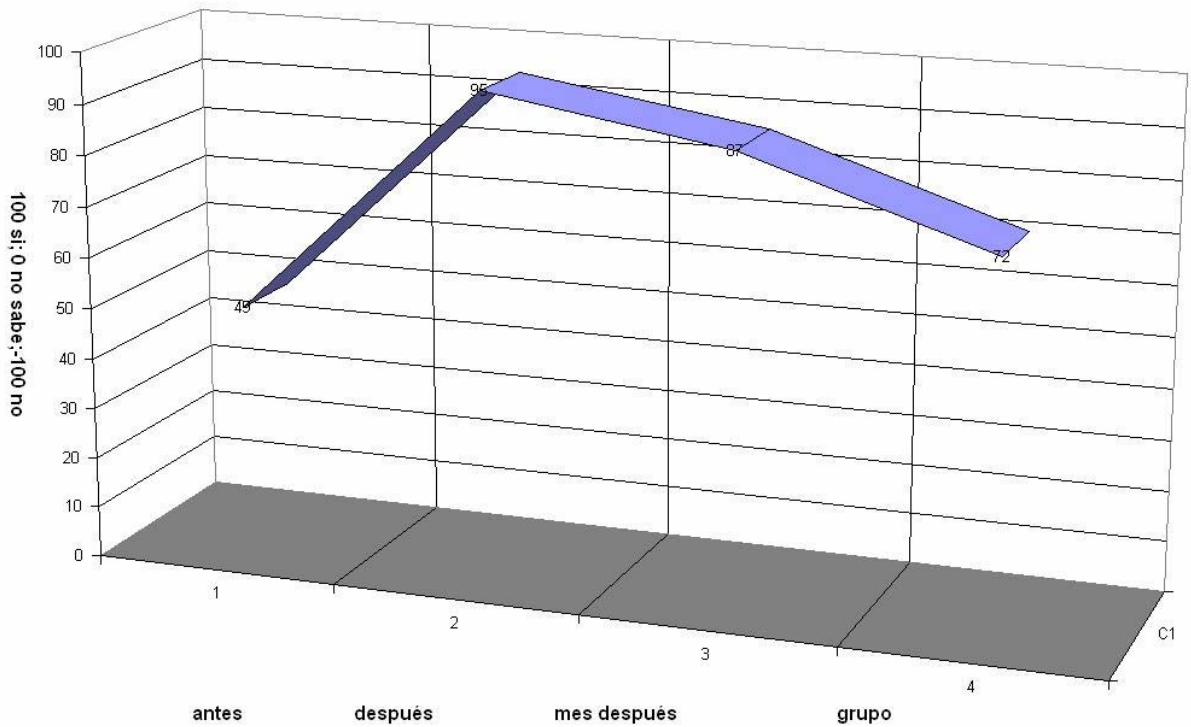
La fórmula que hemos empleado es: _____

100

Como las preguntas, referidas a la comunicación son tres, después sencillamente hemos realizado la media aritmética de los resultados obtenidos, porque nuestra ponderación se realiza para conseguir dicha media aritmética y por ello se da igual importancia a las tres preguntas (los resultados tienen todos igual ponderación).

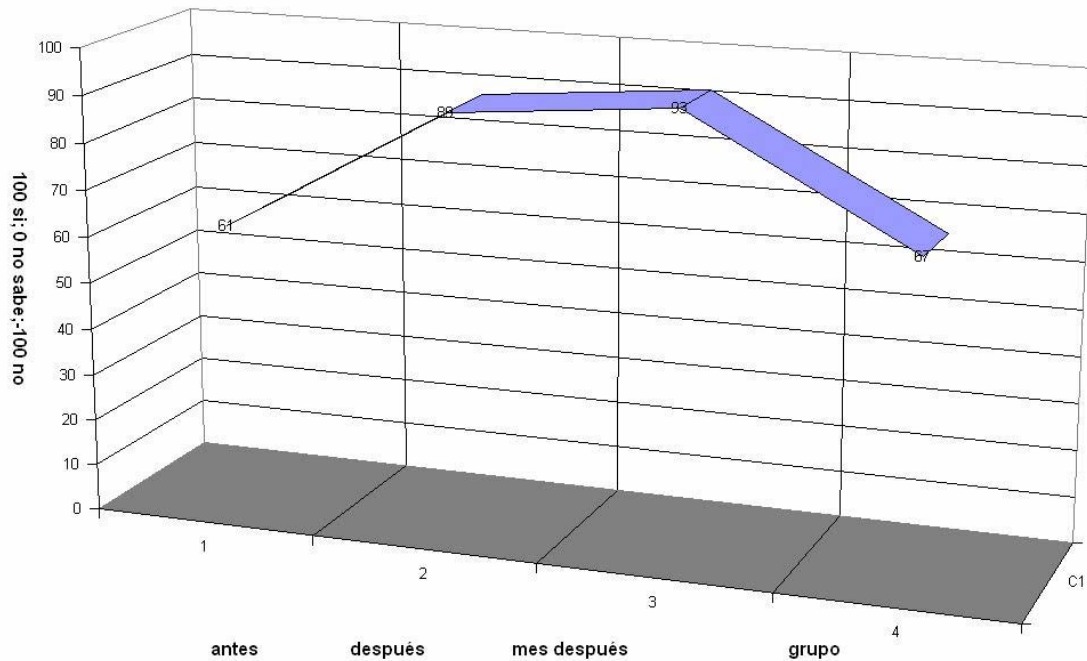
Las creencias sobre las posibilidades de mejorar la comunicación en las organizaciones en el ámbito de la investigación fueron de un 49 % antes de las representaciones organizacionales, un 95% después de ellas y un 87% pasado un mes, mientras que los participantes en los grupos creyeron en las posibilidades de mejorar la comunicación en las organizaciones de los que realizaron sus representaciones organizacionales en un 72%.

Gráfico A-16. Creencias sobre las posibilidades de mejorar la comunicación en las organizaciones (Ámbito de investigación)



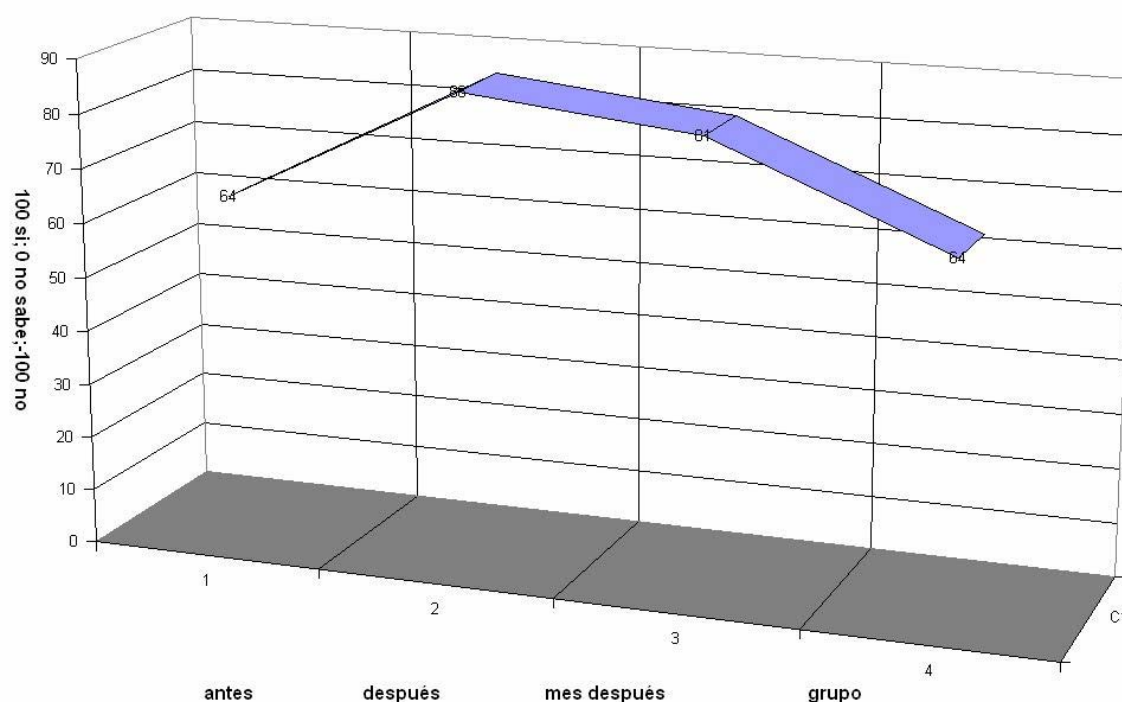
En el ámbito terapéutico la ponderación de datos nos aporta el 61% antes de realizar las representaciones organizacionales cree que la comunicación en sus organizaciones puede mejorar, después de realizar las representaciones organizacionales el porcentaje sube hasta el 89% y un mes después de realizadas al 93%. El porcentaje del grupo sobre sus creencias de las posibilidades de mejora de la comunicación en las organizaciones de los que realizaron sus representaciones organizacionales es del 67%.

Gráfico B-16. Creencias sobre las posibilidades de mejorar la comunicación en las organizaciones (Ámbito terapéutico)



Los datos del ámbito educativo son bastante parecidos a los otros dos ámbitos, el de investigación y terapéutico, como puede observarse si miramos los gráficos. Antes de las representaciones organizacionales el porcentaje de creencias sobre las posibilidades de que la comunicación mejorara en sus organizaciones era del 64%, después de realizadas las representaciones organizacionales sube al 86%, es del 81% un mes después de su realización y el grupo se queda en el 64%.

Gráfico C-16. Creencias sobre las posibilidades de mejorar la comunicación en las organizaciones (Ámbito educativo)



El resultado final que obtenemos al unir los datos de los tres ámbitos es muy parecido cada uno de ellos pues como podemos observar sus gráficos son bastante iguales. No obstante, queremos resaltar aquí el hecho que es muy significativo para nuestra investigación como es el de que con las distintas agrupaciones de datos lo que hacemos es eliminar desviaciones o sesgos puntuales que podrán llevarnos en algún descuido a realizar interpretaciones erróneas o no adecuadas. Así los gráficos que hemos realizado para reflejar las creencias sobre las posibilidades de mejorar la comunicación en las organizaciones nos ayudan a visualizar una temática de especial relevancia tanto para las organizaciones como para sus miembros (véase el apartado siguiente 4.5).

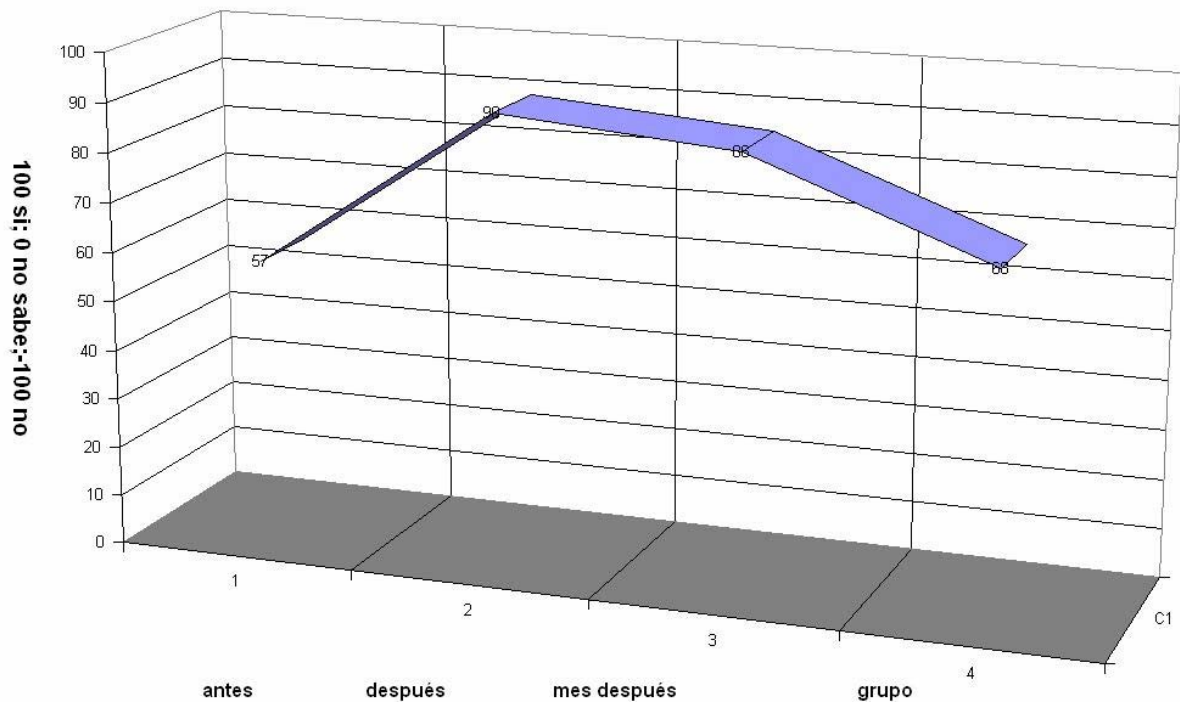
Los datos de este gráfico reflejan, a nuestro juicio, claramente las tendencias que demuestran la influencia que tiene en las organizaciones la aplicación del modelo de las representaciones organizacionales. De tal forma que en un tema, considerado por todos tan difícil de mejorar, como es el de la comunicación en las organizaciones cambia para

los individuos que realizaron sus representaciones organizacionales y estos pasan a considerar que existen muchas posibilidades de poder mejorarla.

El cambio en las opiniones sobre las creencias referentes a la mejora de la comunicación en las organizaciones lo que reflejan es que los participan en las representaciones organizacionales modifican su manera de ver las cosas, su forma de abordar el tema. Por eso, nosotros afirmamos que cambian las representaciones sociales que sobre la comunicación en sus organizaciones tenían antes de realizar las representaciones organizacionales. Este cambio no es nada nimio porque posibilita la mejora del clima organizacional.

Antes de realizar sus representaciones organizacionales las creencias sobre las posibilidades de mejorar la comunicación en las organizaciones estaba en el 57%, lo que resulta totalmente lógico. Un poco más de la mitad de los individuos creen que se puede mejorar la comunicación en sus organizaciones y la otra mitad no lo cree así. Este porcentaje sube al 90% después de realizadas las representaciones organizacionales y se mantiene en el 86% un mes después. Mientras los participantes en los grupos tienen un porcentaje de creencias en las posibilidades de mejorar la comunicación en las organizaciones del 68%.

Gráfico-D-16. Creencias sobre las posibilidades de mejorar la comunicación en las organizaciones (Total ámbitos)



Todos estos datos confirman y nos indican una vez más la pertinencia y la utilidad que la aplicación del modelo de las representaciones organizacionales tiene como técnicas y métodos para la intervención social en las organizaciones, que en definitiva es el título de nuestra tesis doctoral y que es lo que buscábamos demostrar en ella.

5.4.6. Satisfacción con los proveedores de las organizaciones.

También hemos agrupado los datos de las respuestas relativas a la satisfacción con los proveedores de las organizaciones. La ponderación de los datos nos sirve, una vez más, para que podamos considerar todos los datos relativos a los proveedores y para eliminar las influencias de aquellas respuestas dadas que se desvían demasiado de lo que es la media. Para obtener la media de los porcentajes, de las dos preguntas, primero se han pasado éstos a números dándoles unos valores (se han creado tres intervalos al tener cada pregunta cuatro posibilidades de respuesta y al haberse dado a cada una de ellas los siguientes valores: nada=0, poco=33,3, bastante=66,6 y mucho=100), los

resultados así obtenidos después se han vuelto a pasar a porcentajes y de ellos es de los que hemos hallado la media, que son los porcentajes que figuran en los gráficos A-17, B-17, C-17 y D-17.

La fórmula que hemos utilizado para llegar a obtener las medias ha sido:

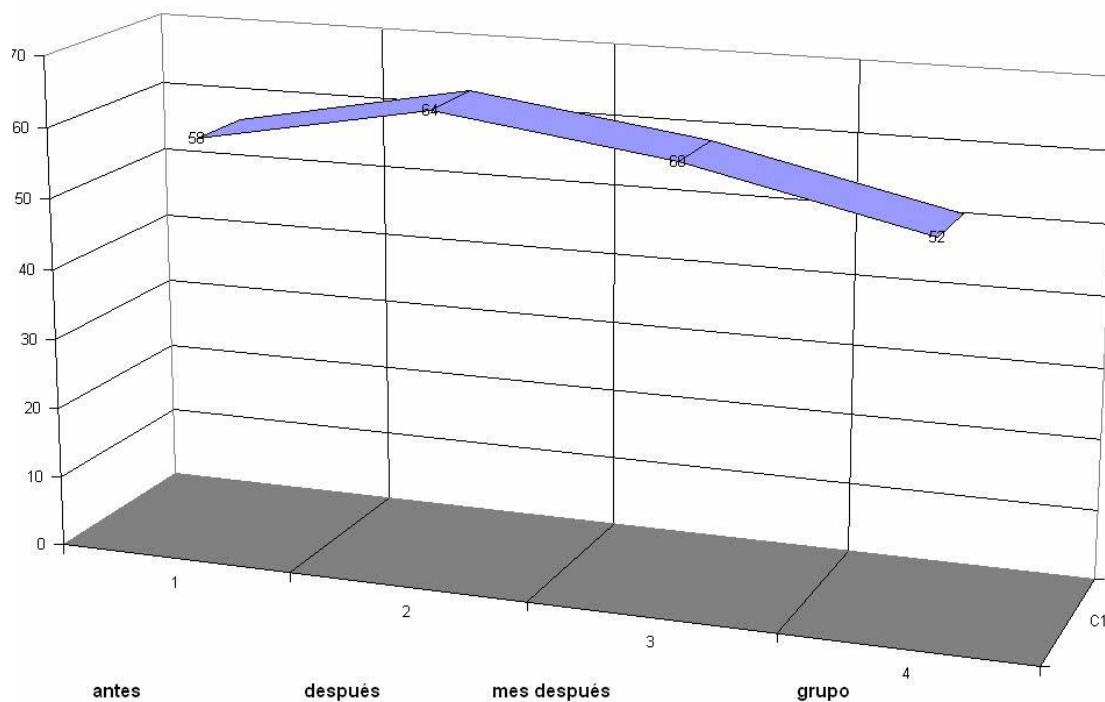
$$\% \text{ mucho} \times 100 + \% \text{ bastante} \times 66,6 + \% \text{ poco} \times 33,3 + \% \text{ nada} \times 0$$

100

Como las preguntas, referidas a los proveedores son dos, después sencillamente hemos realizado la media aritmética de los resultados obtenidos, porque nuestra ponderación se emplea para conseguir dicha media aritmética y por ello se da igual importancia a las dos preguntas (los resultados tienen todos igual ponderación).

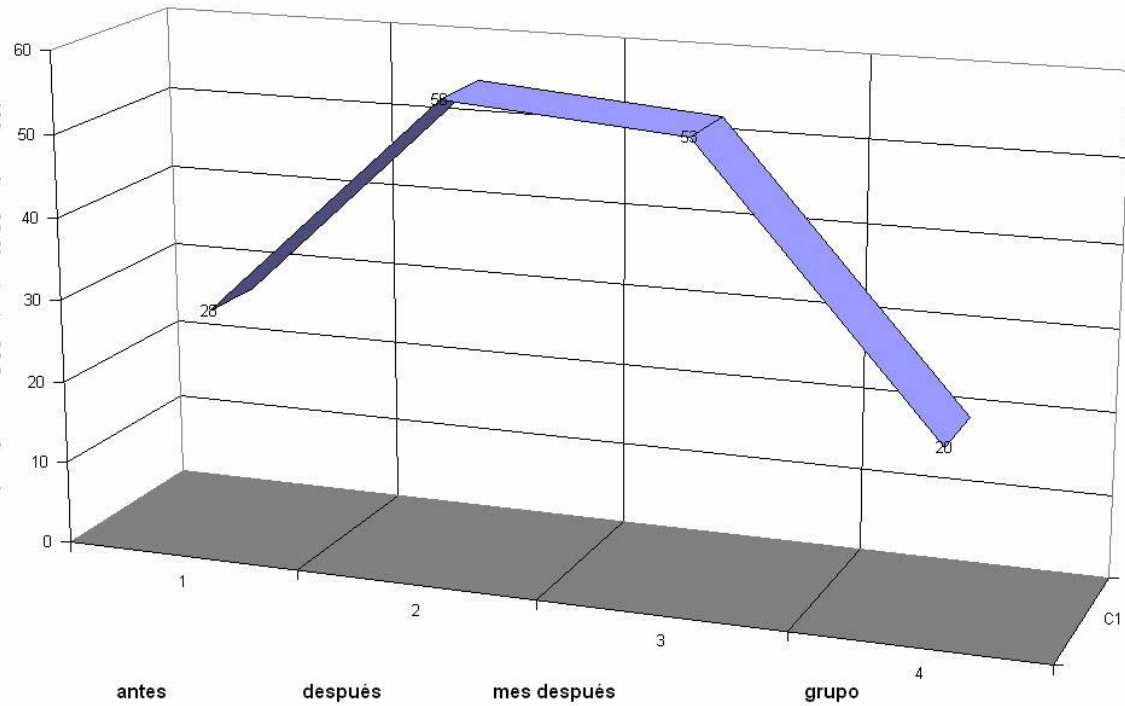
La satisfacción con los proveedores por parte de los que realizaron sus representaciones organizacionales en el ámbito de investigación fue del 58% antes de realizarlas, el 64% después de realizarlas y el 60% pasado un mes desde su realización, mientras que los participantes en los grupos que creyeron que los que realizaron las representaciones organizacionales estaban satisfechos con lo proporcionado por los proveedores fueron el 52%.

**Gráfico A-17. Satisfacción con los proveedores de las organizaciones
(Ámbito de investigación)**



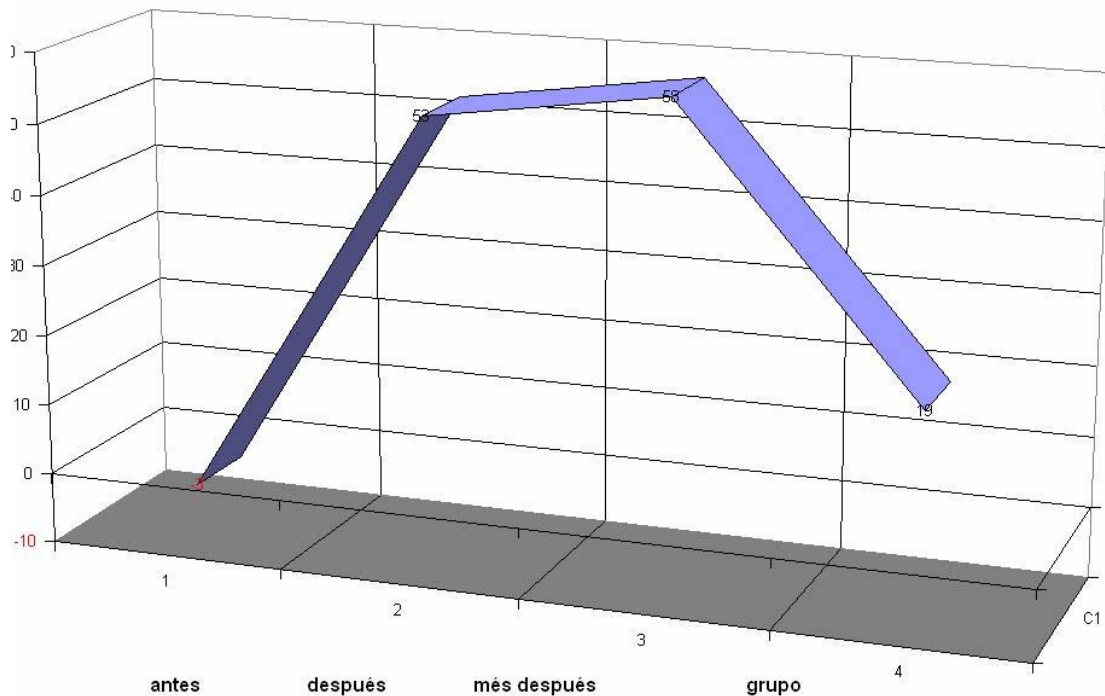
En el ámbito terapéutico el nivel de satisfacción con lo proporcionado por los proveedores fue del 28% antes de las representaciones organizacionales, el 56% después de ellas y el 53% al mes de efectuarlas, mientras que los participantes en el grupo creyeron que sólo el 20% de los que realizaron sus representaciones organizacionales estaba satisfecho con lo que le proporcionaban los proveedores.

**Gráfico B-17. Satisfacción con los proveedores de las organizaciones
(Ámbito terapéutico)**



Los datos del ámbito educativo reflejan un cambio con respecto al nivel de satisfacción con los proveedores achacable a la realización de las representaciones organizacionales, así antes de realizarlas el 28% era lo que expresaban los encuestados, los que subían al 53% después de las representaciones organizacionales y al 58% un mes después, mientras que el porcentaje del grupo estaba en el 19%.

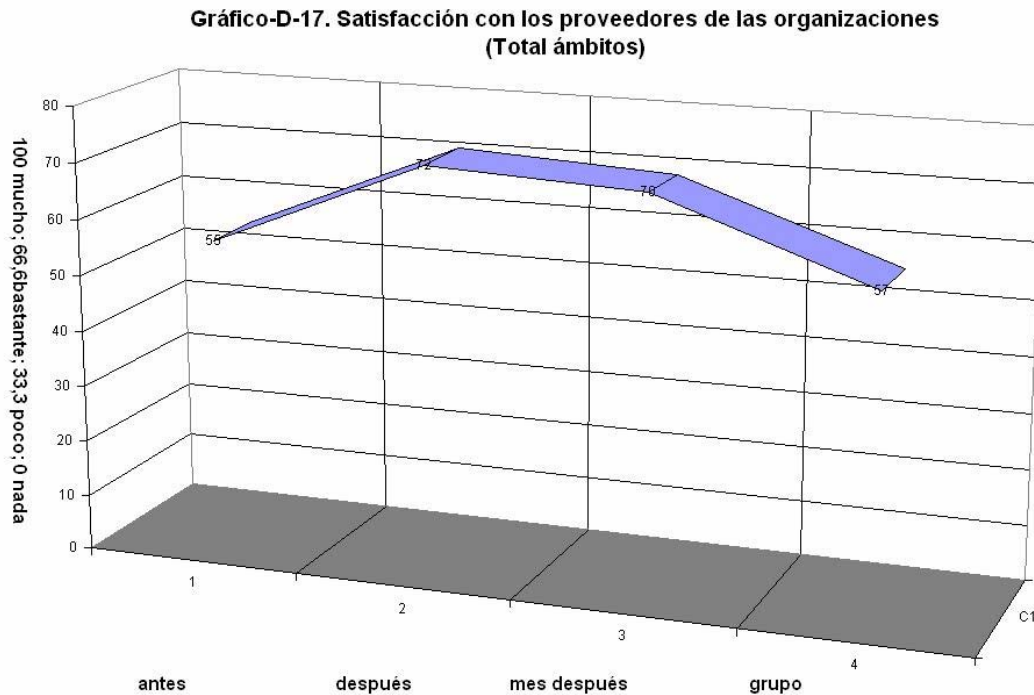
**Gráfico C-17. Satisfacción con los proveedores de las organizaciones
(Ámbito educativo)**



Como puede observarse en los tres gráficos anteriores referidos a la satisfacción con los proveedores que expresan los profesionales los de los ámbitos terapéutico y educativo se parecen mucho y ambos se diferencian del ámbito de investigación, aunque las tendencias sean las mismas. Ello puede ser debido, entre otras razones, a que la terminología adoptada de la norma de calidad ISO-9000, como es el término de proveedores puede no ser muy bien comprendido en los ámbitos terapéutico y educativo y ello podría establecer diferencias. No obstante la terminología resulta muy útil para nuestro propósito que no es tanto saber sobre los proveedores sino ver si cambian las opiniones de los encuestados y si esos cambios perduran en el tiempo como consecuencia de la aplicación del modelo de las representaciones organizacionales.

El agrupamiento de los tres ámbitos refleja unos cambios que, creemos, deben ser tenidos en cuenta a la hora de considerar lo que ocurre con las representaciones sociales que los individuos tienen de sus organizaciones. Así, antes de las representaciones

organizacionales el porcentaje de satisfacción con los proveedores era del 52%, después de las representaciones organizacionales subía al 72% y al mes se mantenía en el 70%, mientras que entre los participantes en los grupos estaba en el 57%.



Unos datos como los reflejados en el anterior gráfico nos hacen inferir, una vez más, que las representaciones organizacionales modifican las representaciones sociales de quienes las realizan y dichas modificaciones se mantienen con el tiempo, mientras que los que participan en los grupos no modifican sus representaciones sociales por lo que observan, aunque los que las realizaron al seguir después en los grupos como observadores de las otras representaciones organizacionales de los demás modifican levemente el resultado de los datos de los grupos y además completan aquello que no obtuvieron de la realización de su representación organizacional, como otras investigaciones y tesis han mantenido (ya tratamos este tema con anterioridad véase nota a pie de página número 81), y que nosotros abordaremos con más detalle cuando analicemos las preguntas que dirigimos sólo a los participantes en los grupos.

5.4.7. Creencias sobre la satisfacción de los clientes de las organizaciones.

Una vez más hemos ponderado los datos para poder tener en cuenta en su conjunto aquellos resultados sobre los clientes, eliminando las influencias de aquellas respuestas que se desvían demasiado de lo que sería la media. Para obtener la media de los porcentajes, de cada una de las preguntas, primero se han pasado estos a números dándoles unos valores (se han creando tres intervalos al tener cada pregunta cuatro posibilidades de respuesta y al habersele dado a cada una de ellas los siguientes valores: nada=0, poco=33,3, bastante=66,6 y mucho=100), los resultados obtenidos así después se han vuelto a pasar a porcentajes y de ellos es de los que hemos hallado la media, que son los porcentajes que figuran en los gráficos A-18, B-18, C-18 y D-18.

La fórmula que hemos utilizado para obtener las medias ha sido:

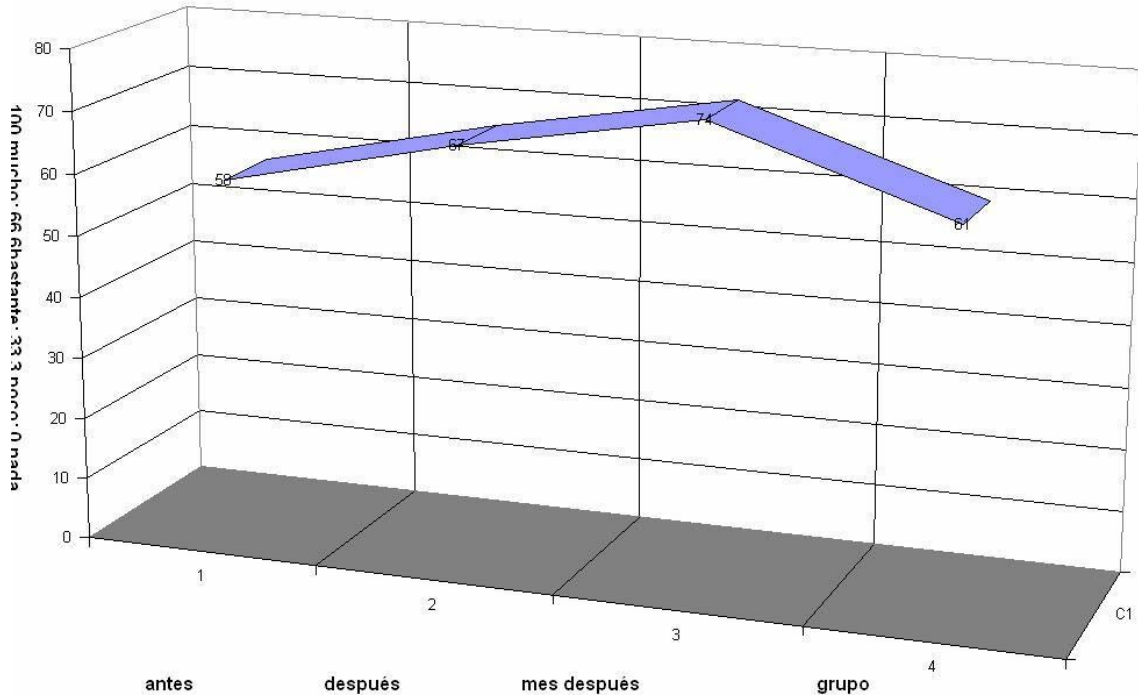
$$\% \text{ mucho} \times 100 + \% \text{ bastante} \times 66,6 + \% \text{ poco} \times 33,3 + \% \text{ nada} \times 0$$

100

Como las preguntas, referidas a los clientes son tres, después sencillamente hemos realizado la media aritmética de los resultados obtenidos, porque nuestra ponderación se utiliza para conseguir dicha media aritmética y por ello se da igual importancia a las tres preguntas (los resultados tienen todos igual ponderación).

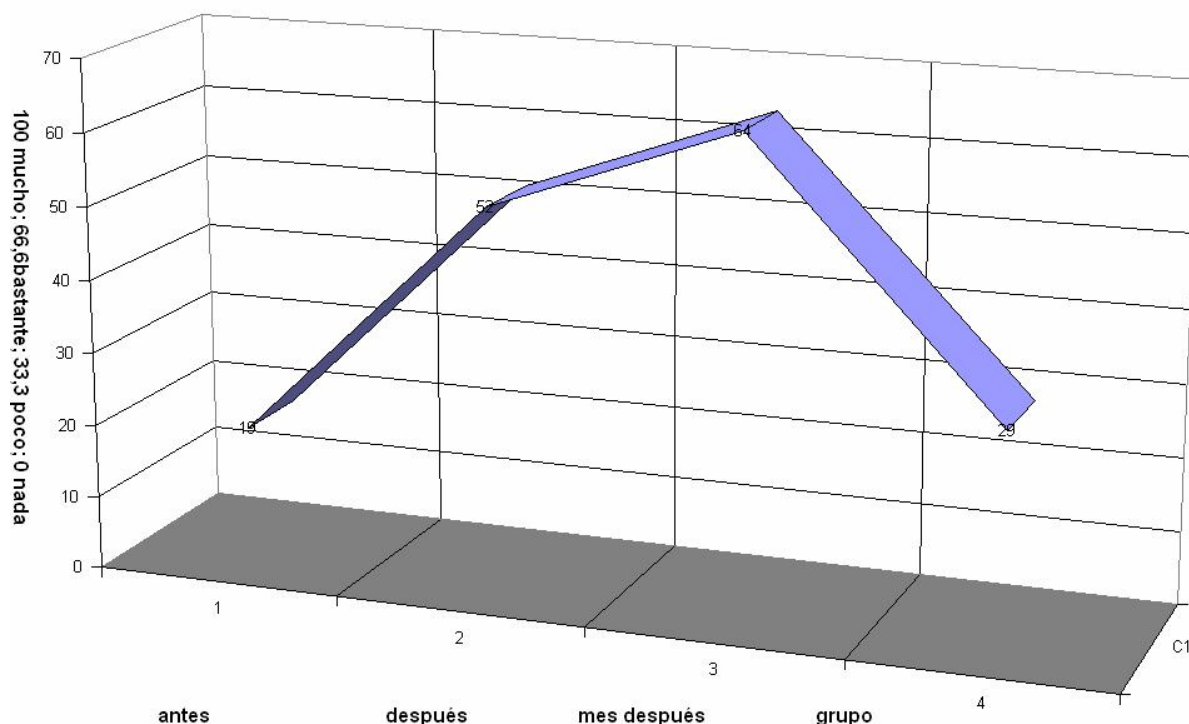
Antes de realizar sus representaciones organizacionales en el ámbito de investigación existían unas creencias sobre la satisfacción de los clientes de las organizaciones del 58%, después de realizar las representaciones organizacionales el porcentaje ascendía al 67% y al mes ascendía al 74%. Las creencias de los participantes en los grupos se situaron en el 61%.

Gráfico A-18. Creencias sobre la satisfacción de los clientes de las organizaciones (Ámbito de investigación)



En el ámbito terapéutico las creencias sobre la satisfacción de los clientes de las organizaciones se situaron en el 19% antes de realizar las representaciones organizacionales, subieron al 52% después de realizar las representaciones organizacionales y al 64% un mes después. Los participantes en los grupos tenían unas creencias del 29% de satisfacción de los clientes de las organizaciones que fueron representadas.

Gráfico B-18. Creencias sobre la satisfacción de los clientes de las organizaciones (Ámbito terapéutico)

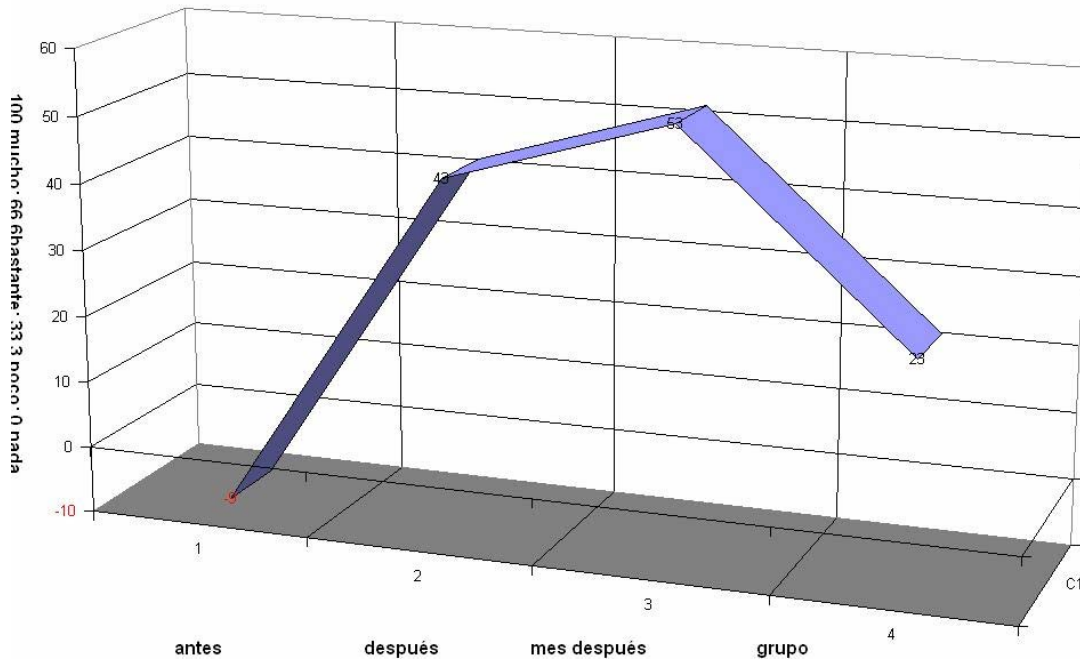


El nivel de las creencias sobre la satisfacción de los clientes de las organizaciones en el ámbito educativo pasaron del -9% antes de realizar las representaciones organizacionales al 43% de después de realizarlas y al 53% un mes después. El grupo dio un nivel del 23%.

Los resultados negativos son producto de la aplicación de la fórmula empleada para cuantificar las diferentes respuestas que los encuestados dan a las preguntas referidas a los clientes tanto externos como internos de las organizaciones y de los profesionales que realizaron sus representaciones organizacionales. Por eso, no es tan importante el dato concreto del que se parte, si este es positivo o negativo, si es alto o bajo sino de su variación como consecuencia de la influencia que tiene sobre los individuos la aplicación del modelo de las representaciones organizacionales. Si las técnicas y los métodos de intervención social en las organizaciones utilizadas suponen unos cambios

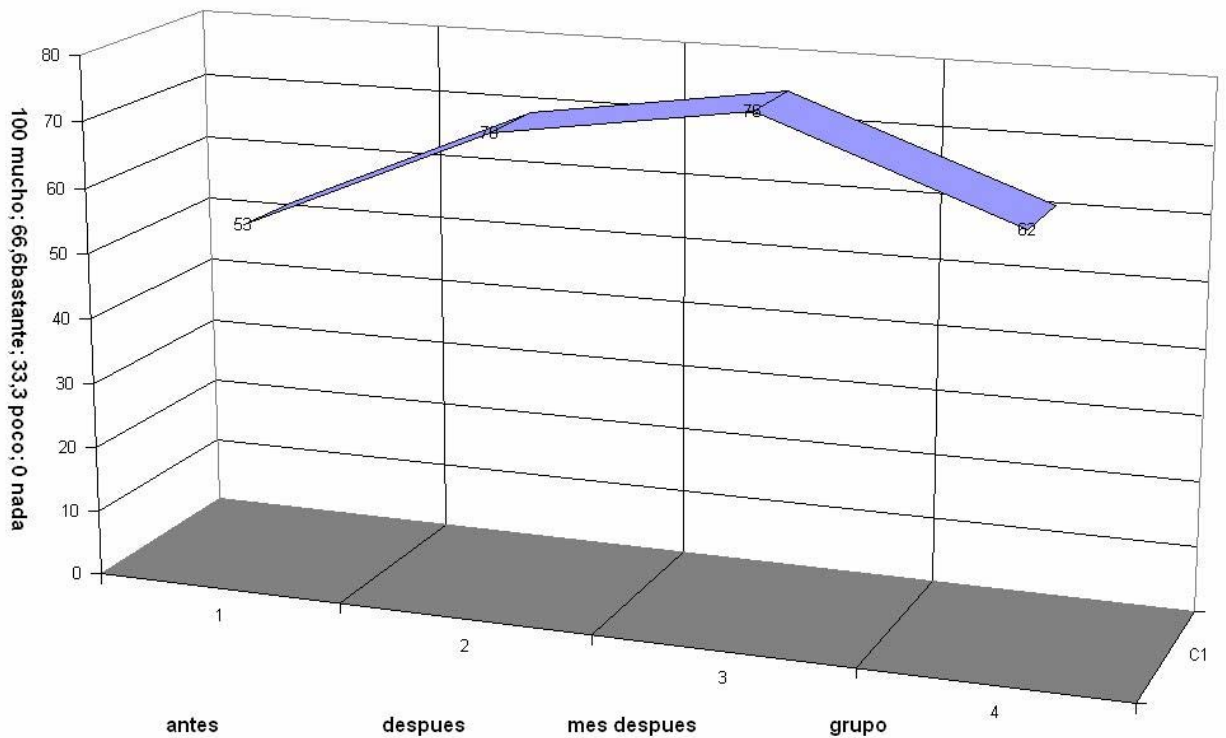
en los individuos a los que se les aplican que son los que justifican la pertinencia del modelo de intervención.

Gráfico C-18. Creencias sobre la satisfacción los clientes de las organizaciones (Ámbito educativo)



Las creencias sobre la satisfacción de los clientes de las organizaciones que tenían, en los tres ámbitos, los que realizaron las representaciones organizacionales fueron del 53% antes de llevarse a cabo, porcentaje que subió al 70% después y siguió subiendo al 76% un mes después, mientras que los participantes en los grupos dieron un porcentaje de creencias del 62%. Nuevamente los datos se vuelven a parecer, como dos gotas de agua, a algunos otros de los datos analizados anteriormente, por lo que nos abstendremos de volver a repetir lo que ya hemos repetido en varias ocasiones.

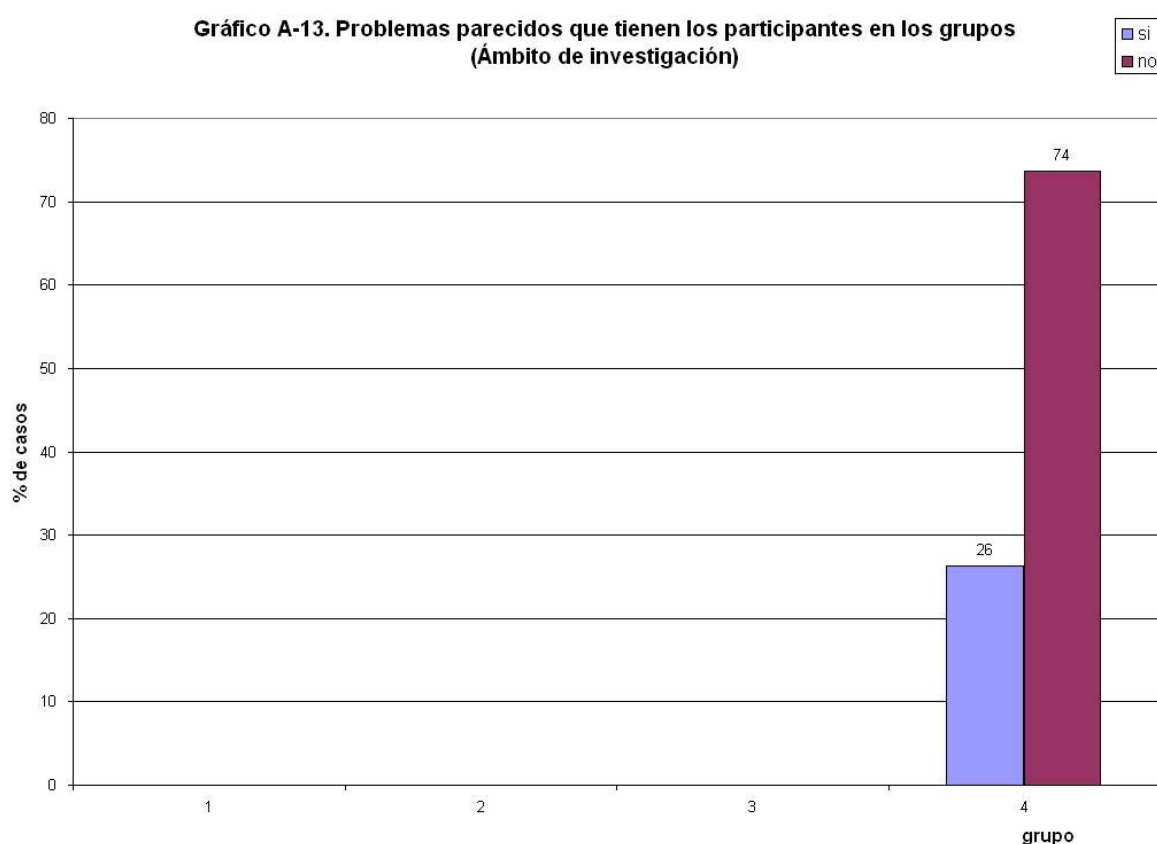
Gráfico-D-18. Creencias sobre la satisfacción de los clientes de las organizaciones (Total ámbitos)



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 tendrán difícil de justificar sus cometidos, sus funciones e incluso podrían llegar a situaciones en las que su propia existencia podría ponerse en duda si no atienden 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.

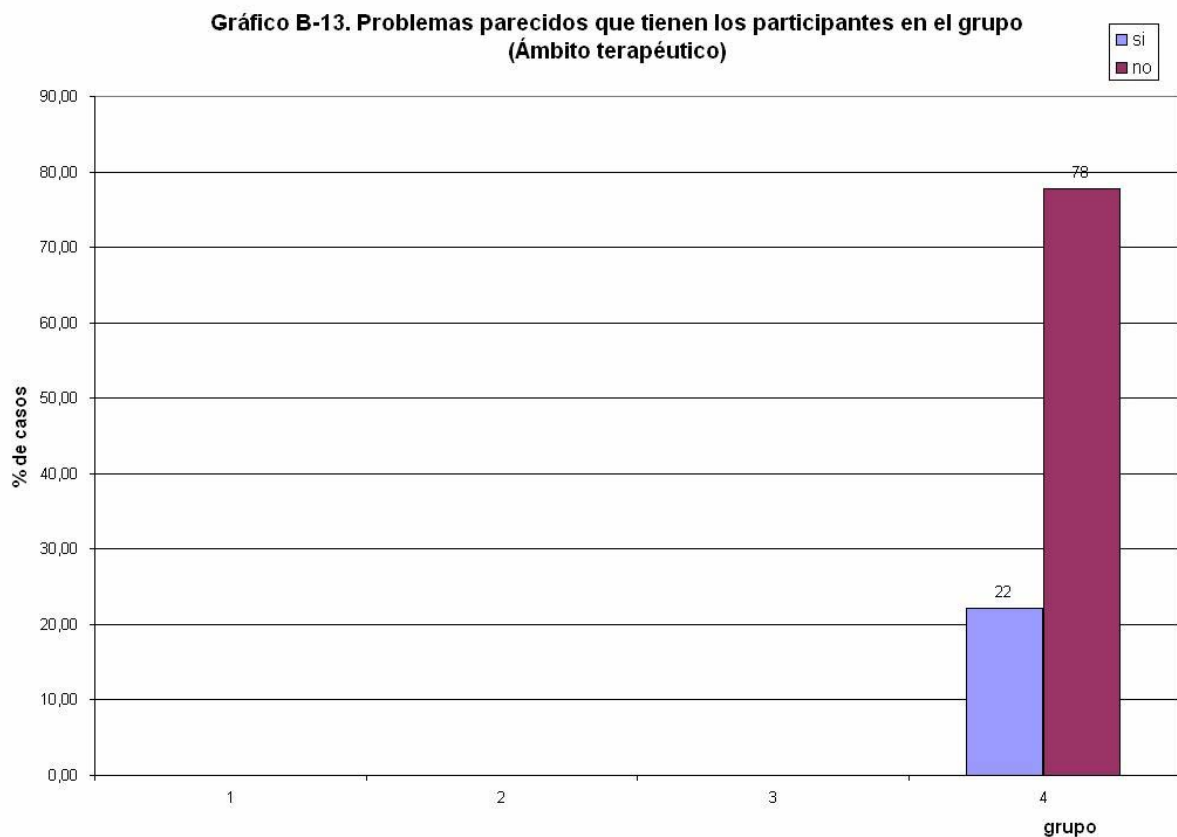
5.4.8. Problemas parecidos que tienen en su trabajo los que participaron en los grupos.

La pregunta de si ¿tiene vd. algún problema parecido en su trabajo? efectuada a los participantes en los grupos, en el ámbito de investigación, que observaron las representaciones organizacionales la respondieron afirmativamente un 26% y negativamente un 74%.



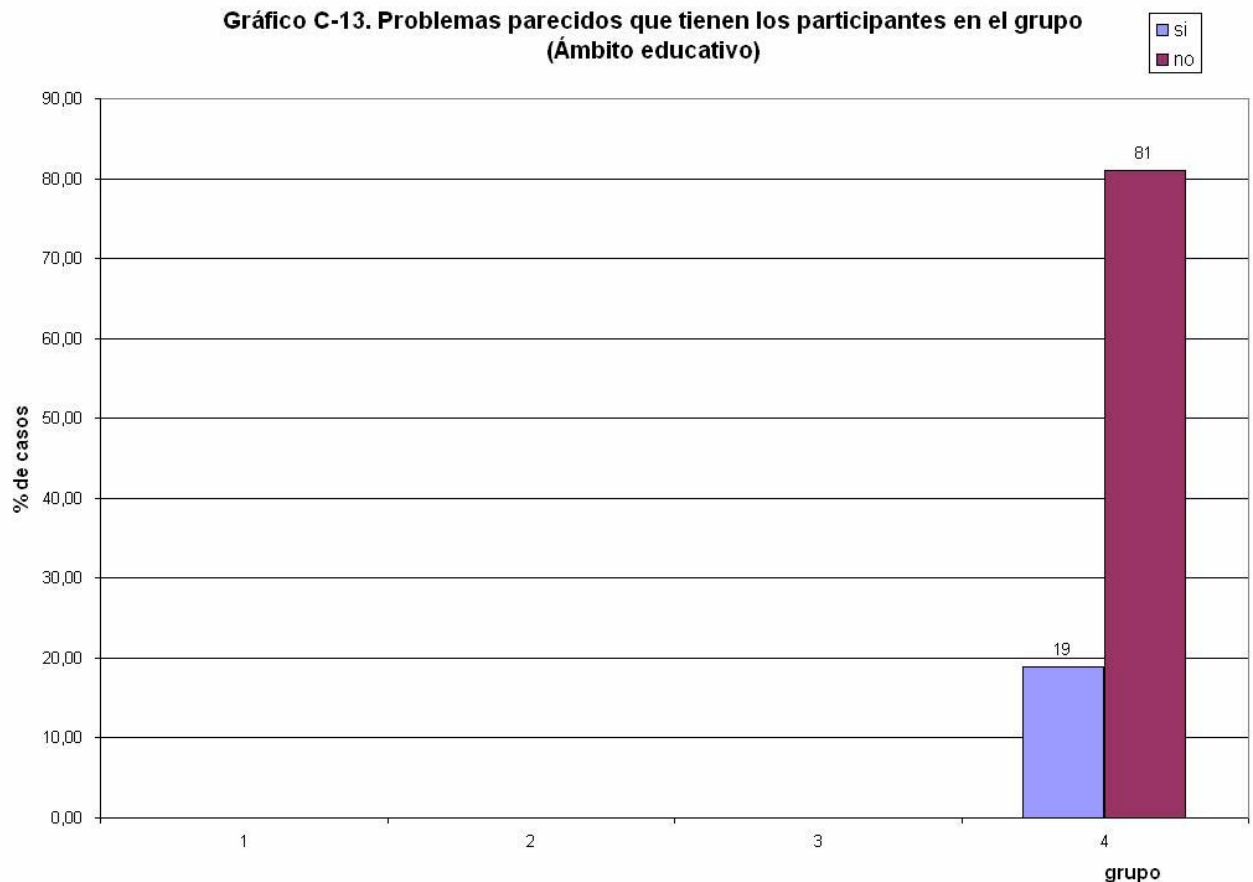
Los datos expresados en el gráfico anterior demuestran que es mucho más fácil ver los problemas en los otros pero no en uno mismo y por supuesto dicho ver o no ver tiene relación con la representación social que cada uno nos hacemos de los problemas. Pues si no vemos los problemas no les podemos hacer frente. Así nuestro modelo de intervención social lo que conlleva es un posicionamiento que aunque no supone nada nuevo si aclara que mirar los problemas es hacerles frente.

En el ámbito terapéutico, los que respondieron que sí tenían un problema parecido al presenciado en las representaciones organizacionales fueron el 22% frente al 78% que manifestaron no tener un problema parecido en su trabajo.



En el ámbito educativo el 19% afirmó tener un problema parecido a los que habían presenciado en las representaciones organizacionales y el 81% dijo no tener un problema parecido.

Gráfico C-13. Problemas parecidos que tienen los participantes en el grupo (Ámbito educativo)



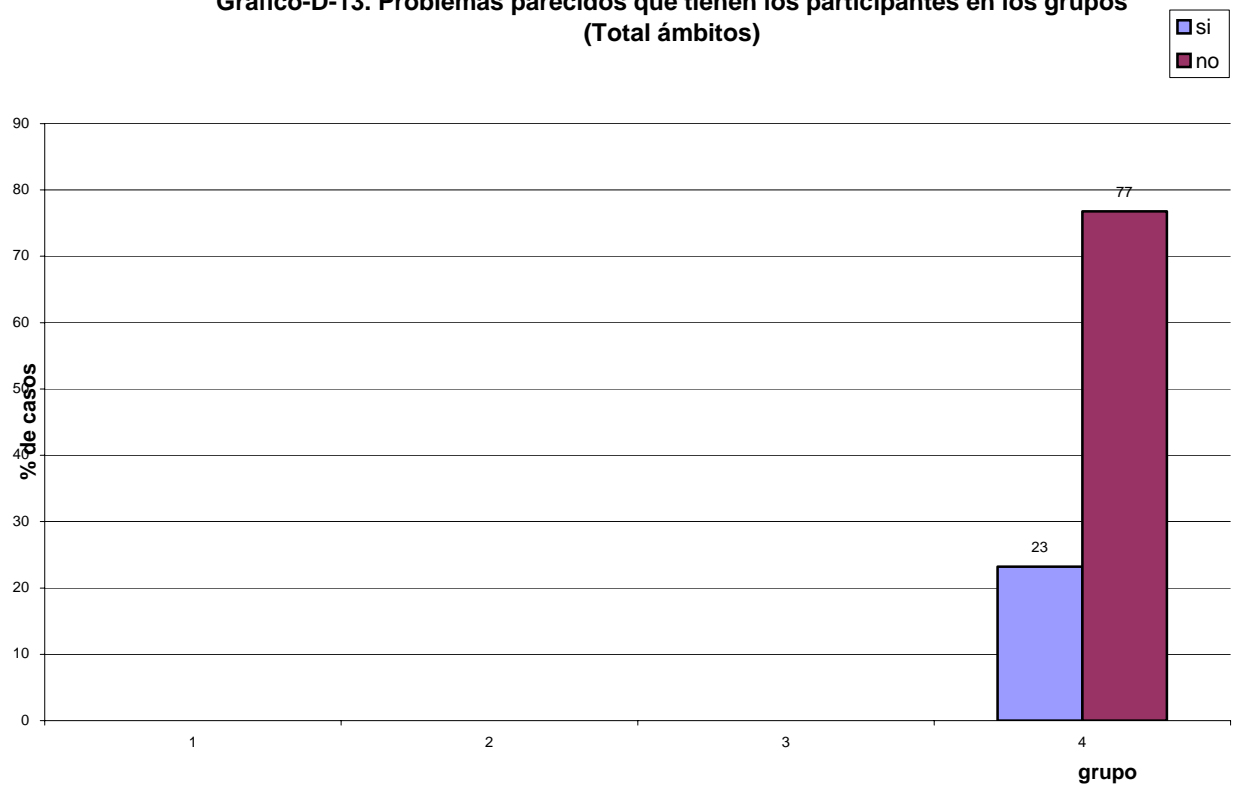
Los datos globales de los tres ámbitos quedaron como sigue, los que dijeron tener un problema parecido en su trabajo a alguno de los que habían presenciado en las representaciones organizacionales fueron el 23%, mientras que los que dijeron no tenerlo fueron el 77%.

Los datos globales muestran que en esta pregunta lo que responden los individuos de cada ámbito se encuentra con respecto a dichos datos globales en un margen inferior, en todos los casos, que oscila entre -5 y $+5$.

Lo que nos indican los datos de las respuestas de los tres ámbitos en conjunto es que uno de cada cuatro de los que participaron en los grupos, respondieron la pregunta 293, responde que reconoce tener algún problema parecido en su trabajo a los problemas presenciados en las representaciones organizacionales. Si tenemos en cuenta además que entre los que responden como grupo también se incluyen los que realizaron

previamente sus representaciones organizacionales podemos deducir que existe un nivel de razonamiento más consciente de los individuos que niega, no reconoce tener problemas relacionales en sus organizaciones.

Gráfico-D-13. Problemas parecidos que tienen los participantes en los grupos (Total ámbitos)



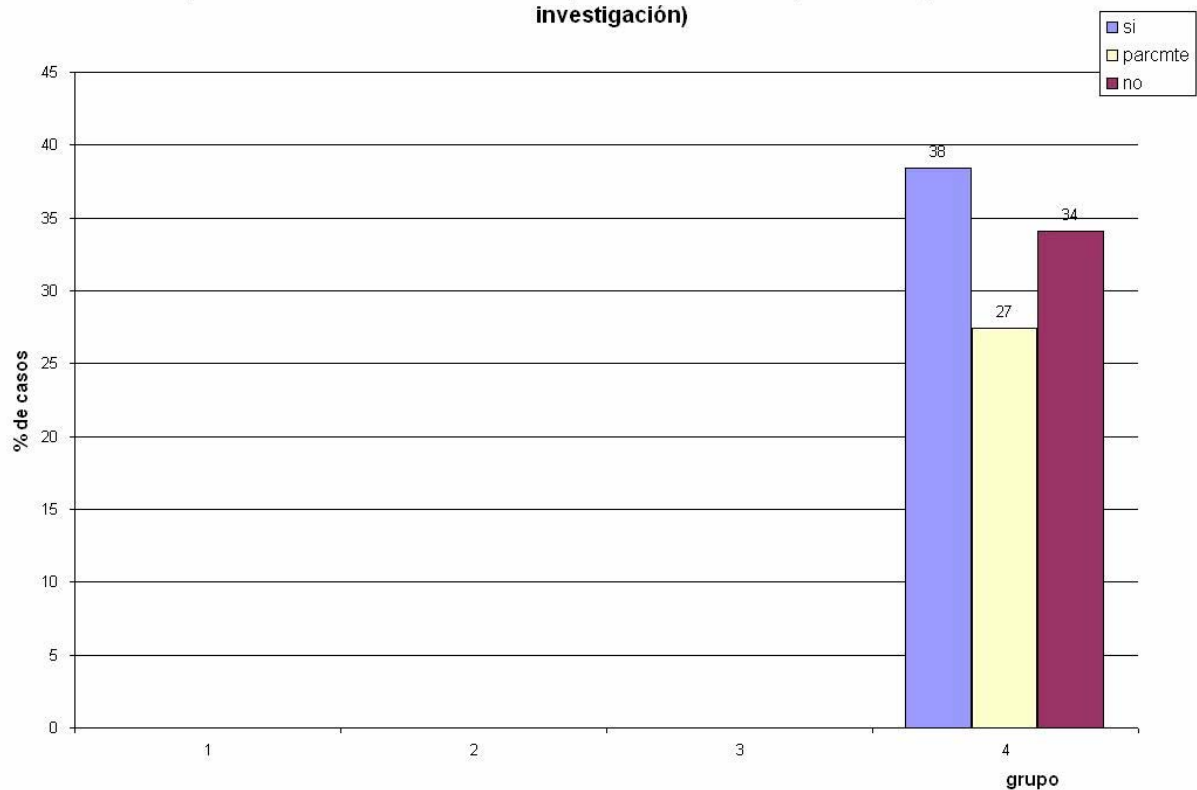
Los que respondieron negativamente no tenían por qué seguir respondiendo a las dos siguientes preguntas, pero esto no fue advertido en el cuestionario y, por eso, la mayoría las respondieron. Lo cual nos ha proporcionado una información muy valiosa para nuestra investigación, como ahora se verá, y es que como sabemos muchos de los descubrimientos importantes de la ciencia aparecieron así, por unas casualidades en las que sólo fue necesario ver y apreciar los hechos que ya de antemano se estaban, de alguna forma, buscando⁸³.

⁸³ Véase al respecto a Harré, R. (1.986) y a Trocchio, F. (2.002).

5.4.9. Creencias de los participantes en los grupos sobre la validez de lo presenciado en las representaciones organizacionales para solucionar sus problemas.

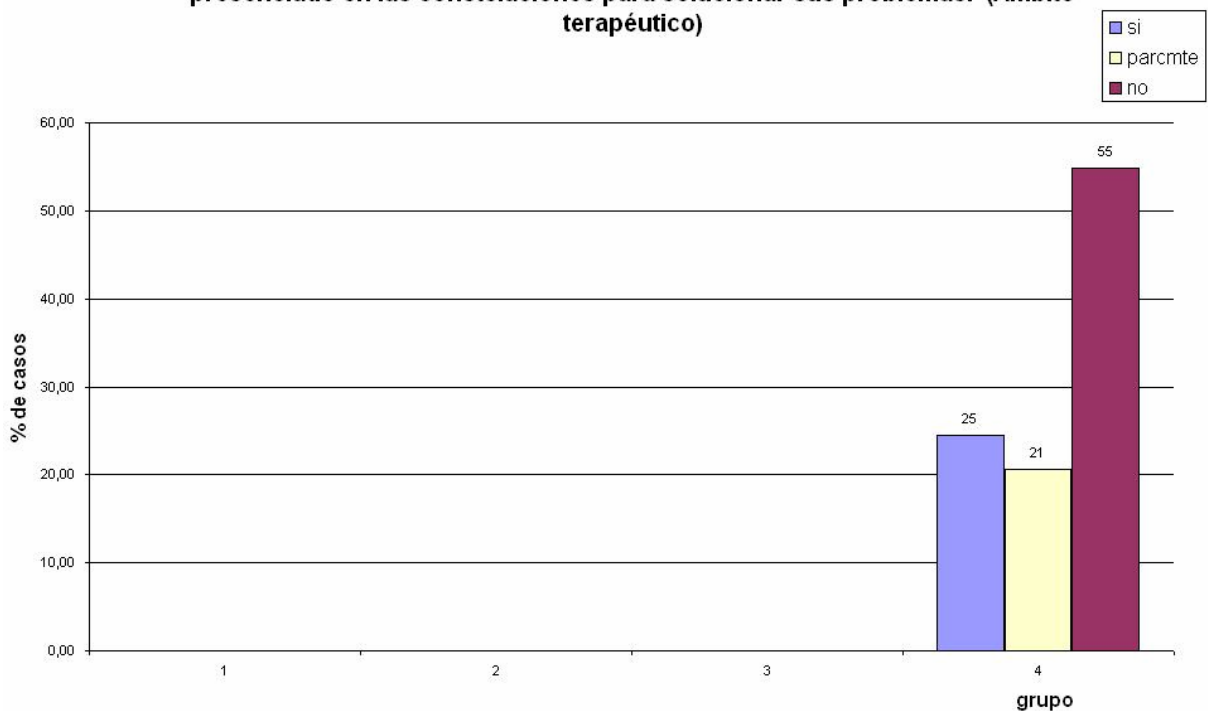
En el ámbito de investigación el 38% respondió que creían que lo presenciado en las representaciones organizacionales sí le había valido para resolver sus propios problemas y el 27% respondió que les había servido parcialmente, mientras que los que respondieron que no les había valido lo presenciado en las representaciones organizacionales para resolver sus propios problemas fueron el 34%. La suma de los que respondieron sí y parcialmente es el 65% que está muy lejos del 26% que respondieron en este ámbito que sí creían tener un problema en su trabajo. En la misma proporción está el 34% al que no les sirvió para resolver sus propios problemas con el 77% que respondieron que no tenían un problema laboral parecido en su trabajo.

Gráfico A-14. Creencias de los participantes en los grupos sobre la validez de lo presenciado en las constelaciones para solucionar sus problemas. (Ámbito de investigación)



En el ámbito terapéutico los que creyeron que lo presenciado en las representaciones organizacionales sí les había valido para resolver sus propios problemas fueron el 25% y los que creyeron que les había valido sólo parcialmente fueron el 21%. En cambio quienes respondieron que creían que no les había valido fueron el 55%. Como puede comprobarse en este ámbito las diferencias son menores, que en el ámbito de investigación, entre los que creyeron que sí les había servido lo presenciado o les había servido parcialmente el 46% y los que respondieron tener problemas parecidos en su trabajo a lo presenciado en las representaciones organizacionales el 22%. Igual diferencia que quienes respondieron que no les había servido lo presenciado el 55% y los que respondieron no tener problemas parecidos en su trabajo el 78%.

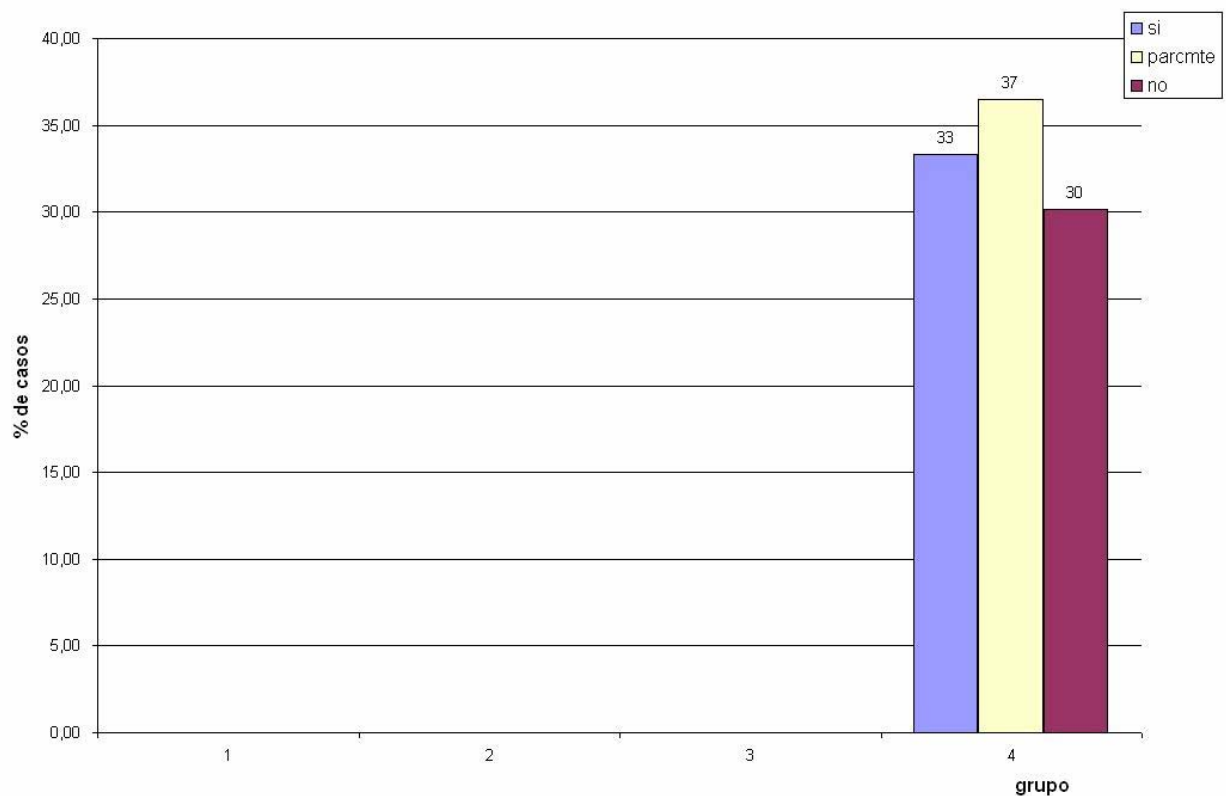
Gráfico B-14. Creencias de los participantes en el grupo sobre la validez de lo presenciado en las constelaciones para solucionar sus problemas. (Ámbito terapéutico)



En el ámbito educativo los que respondieron que creían que lo presenciado en las representaciones organizacionales sí les había servido para resolver sus propios problemas fueron el 33% y el 37% creyeron que les había servido sólo parcialmente,

mientras que los que creyeron que no les había servido fueron el 30%. Si comparamos estos datos con lo que los individuos respondieron en este ámbito sobre si tenían problemas parecidos en su trabajo, podremos apreciar que el 70% que cree que sí le ha valido o le ha servido parcialmente lo presenciado para resolver sus problemas está lejos del 19% que repondió tener un problema parecido. Lo mismo ocurre entre los que creyeron que no les había servido lo presenciado para resolver sus problemas el 34% y el 81% que dijo que no tenía problemas parecidos

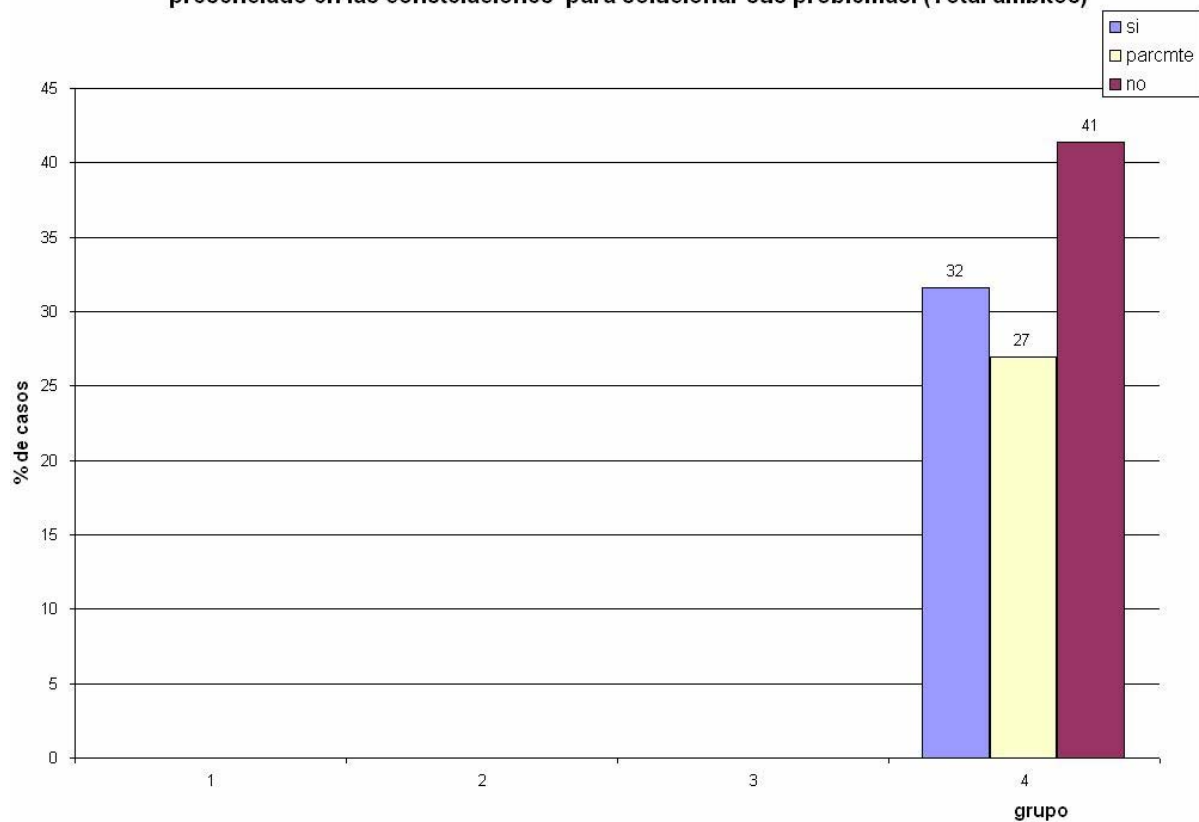
Gráfico C-14. Creencias de los participantes en el grupo sobre la validez de lo presenciado en las constelaciones para solucionar sus problemas. (Ámbito educativo)



Considerando los tres ámbitos en su conjunto, el de investigación, el terapéutico y el educativo, los individuos que participaron en los grupos creyeron que lo que presenciaron en las representaciones organizacionales sí les había servido para resolver sus propios problemas al 32% y parcialmente al 27%, mientras que los que creyeron que no les había servido lo presenciado fueron el 41%.

Las proporciones entre los que creyeron que les había servido al menos parcialmente si no totalmente lo presenciado para resolver sus problemas, el 59%, no se aproximan a los que decían tener problemas parecidos a los presenciados en las representaciones organizacionales que fueron menos de la mitad, el 23%. Los que creen que no les sirvió fueron el 41% tampoco se aproximan a los que dijeron no tener problemas que fueron el 77%.

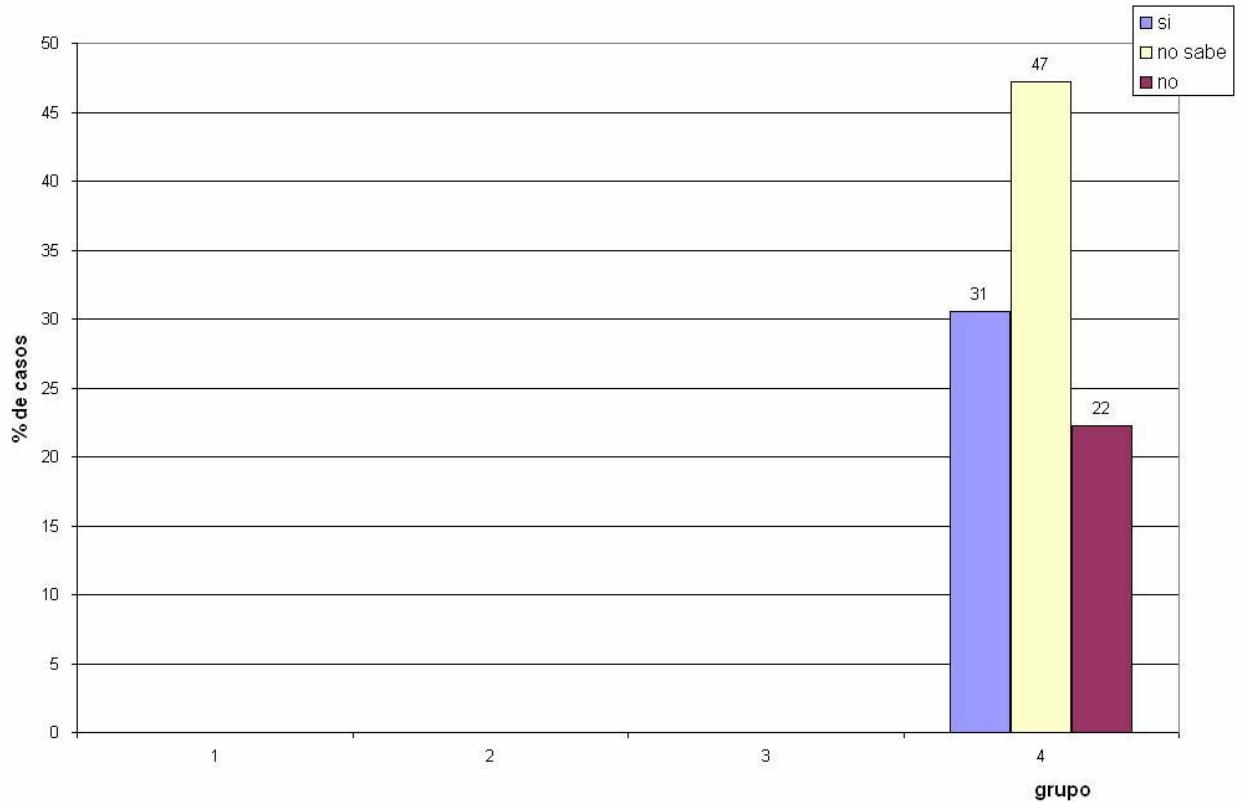
Gráfico-D-14. Creencias de los participantes en los grupos sobre la validez de lo presenciado en las constelaciones para solucionar sus problemas. (Total ámbitos)



5.4.10. Creencias de los participantes en los grupos sobre la posibilidad de realizar las representaciones de sus problemas.

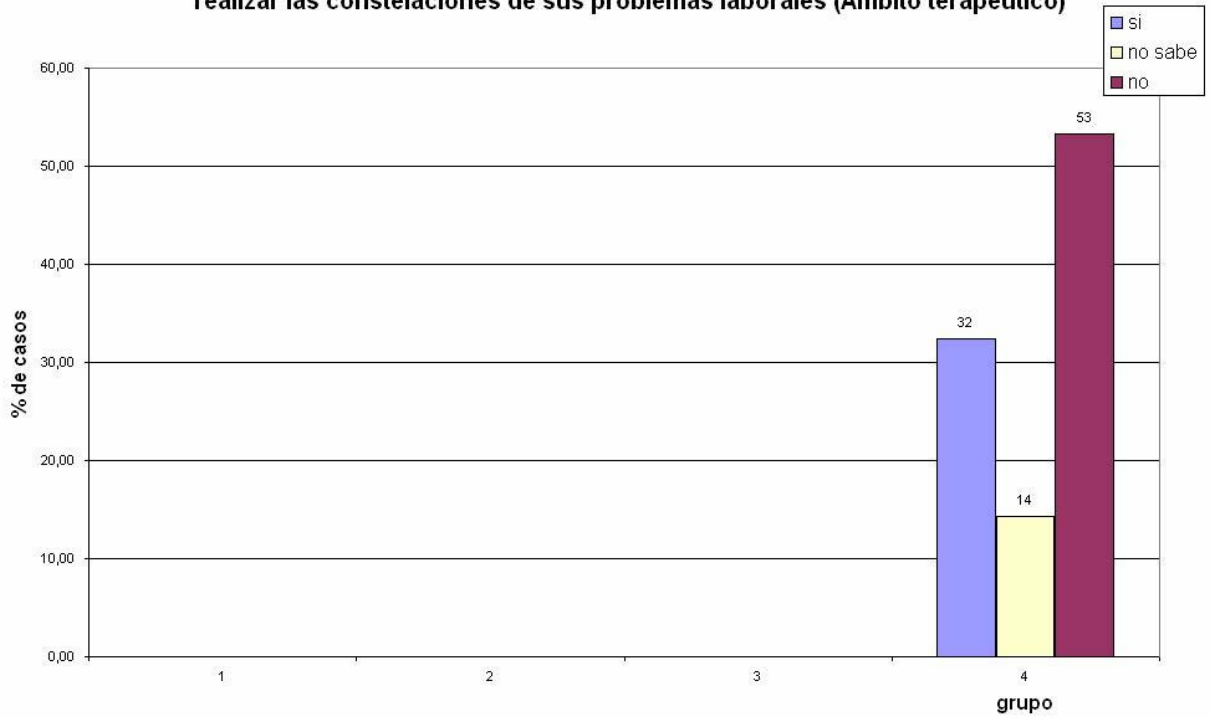
El 31% de los participantes en los grupos del ámbito de investigación creían que sí debían realizar las representaciones de sus problemas y el 47% respondió que no sabía si debían realizarlas, mientras que los que no creían que debiesen hacerlas fueron el 22%.

Gráfico A-15. Creencias de los participantes en los grupos sobre la posibilidad de realizar las constelaciones de sus problemas laborales (Ámbito de investigación)



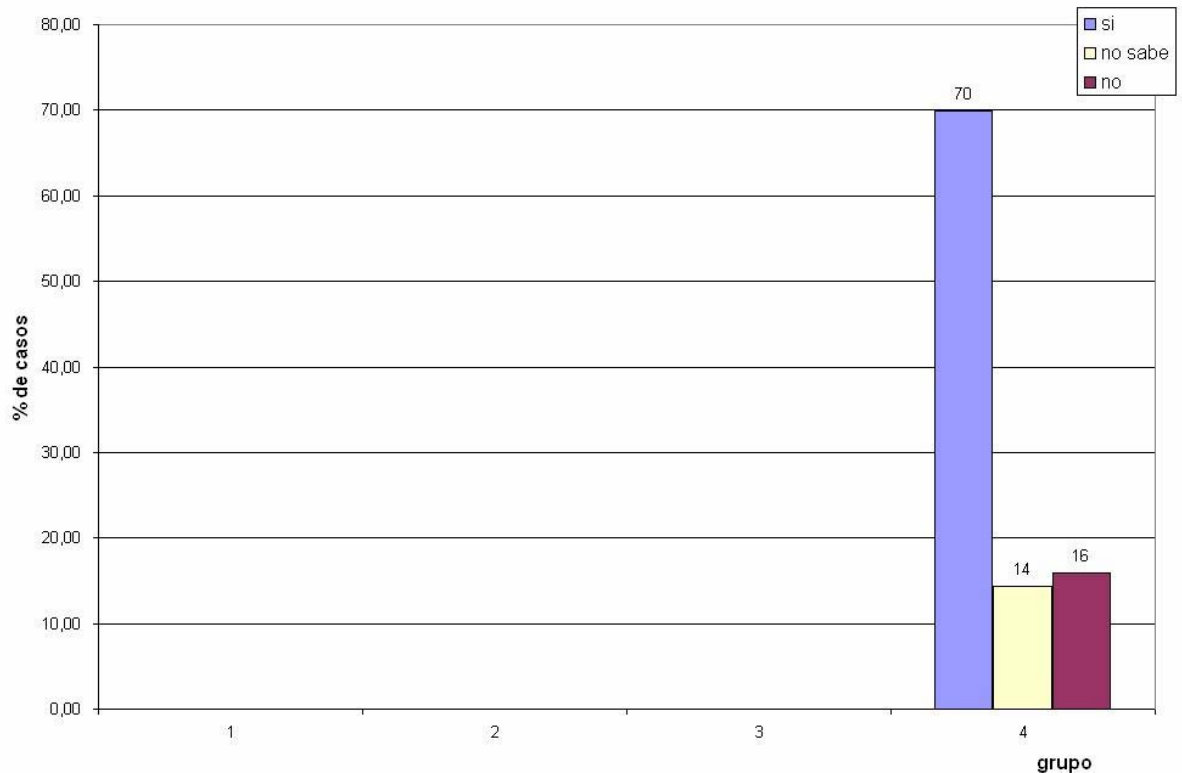
En el ámbito terapéutico los que participaron en el grupo y creían que podían realizar las representaciones de sus problemas laborales fueron el 32%, el 14% no sabía y el 53% dijo no creer en la posibilidad de realizar las representaciones de sus problemas laborales.

Gráfico B-15. Creencias de los participantes en el grupo sobre la posibilidad de realizar las constelaciones de sus problemas laborales (Ámbito terapéutico)



Los participantes en el grupo del ámbito educativo creían en la posibilidad de realizar las representaciones de sus problemas en el 70%, no sabían en el 14% y creían que no debían realizarlas en el 16%.

Gráfico C-15. Creencias de los participantes en el grupo sobre la posibilidad de realizar las constelaciones de sus problemas laborales (Ámbito educativo)

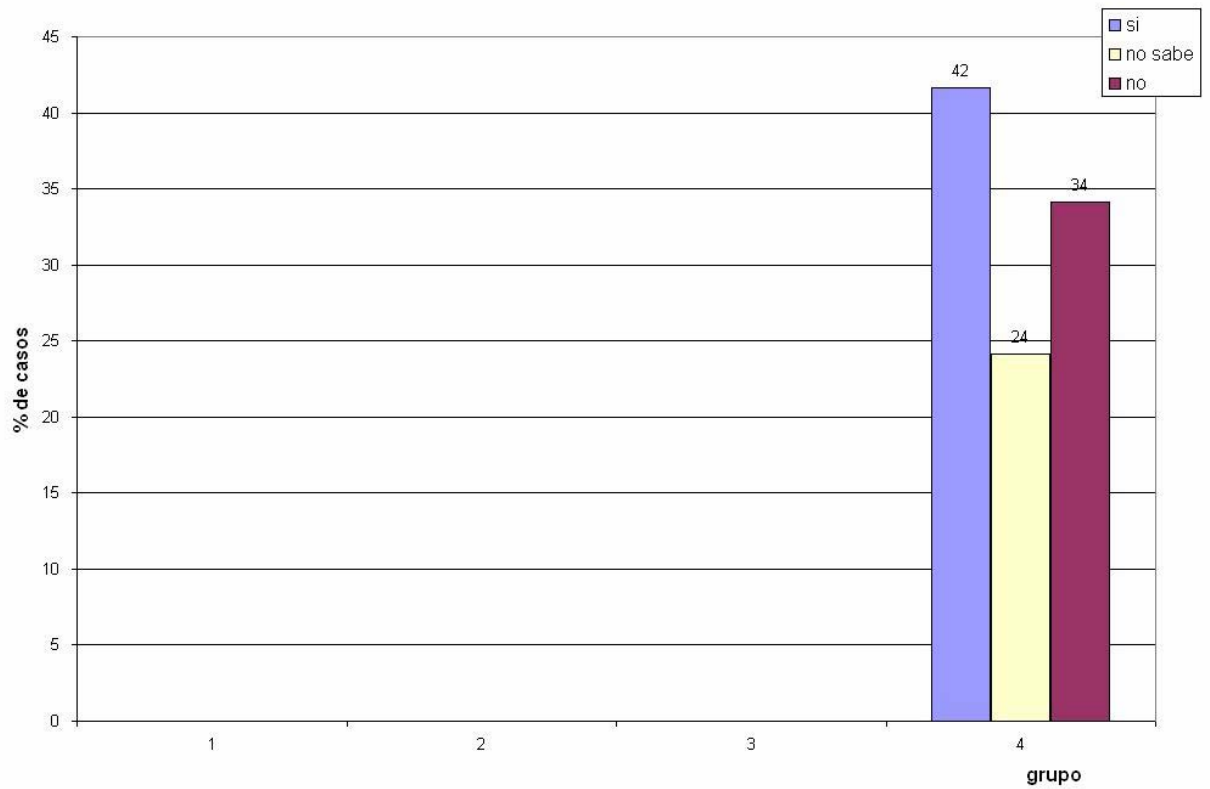


Considerados los tres ámbitos en su conjunto los que participaron en los grupos creían que debían realizar las representaciones de sus problemas el 42%, no lo sabía el 24% y respondió que no debía realizar las representaciones de sus problemas el 34%.

Si recordamos que menos de la cuarta parte, un 23%, eran los que manifestaban tener problemas parecidos a los presenciados en las representaciones organizacionales y lo comparamos con estos dos tercios, 66%, que dice que sí deberían representar sus problemas o que al menos no sabe si deberían. Esto nos da una idea o nos indica la validez de las dinámicas a la hora de influir en el cambio de las representaciones sociales que los individuos tienen de sus problemas laborales. Dicho cambio no se produce por presenciar las representaciones organizacionales de los demás pero sí que se debe percibir el cambio que se produce en ellos y eso influye en los que lo observan, que no sirviéndoles para reconocer sus propios problemas, más de tres cuartas partes de los participantes en los grupos así lo manifiestan, el 77%, les sirve para tener una

predisposición favorable a realizar sus propias representaciones organizacionales, dos tercios como ya se ha dicho.

Gráfico-D-15. Creencias de los participantes en los grupos sobre la posibilidad de realizar las constelaciones de sus problemas laborales (Total ámbitos)



5.5. ACCIONES PARA LA MEJORA DE LAS RELACIONES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES.

En la siguiente tabla (A) recogemos y reflejamos lo que dijeron los entrevistados a la pregunta (números 13 y 16 de los cuestionarios) referente a “las tres acciones que se podrían llevar en sus organizaciones para mejorar las relaciones laborales”

Tabla A: Posibles acciones para la mejora de las relaciones laborales en las organizaciones.

<u>CUESTIONAR 1</u> <u>(antes represn)</u>	<u>CUESTIONAR 2</u> <u>(después represn)</u>	<u>CUESTIONAR 3</u> <u>(un mes después)</u>	<u>CUESTIONAR 4</u> <u>(grupo)</u>
*Reuniones interdisciplinarias.	*Reuniones de evolución y evaluación tanto de los residentes como de los profesionales.	*Actividad y plantear los temas en cada reunión	*Aceptar la responsabilidad. *Aclara roles. *Acotar la permisividad. *Delimitación de las funciones de cada profesional.
*Establecer buenos canales de información.	*Mejorar los canales de comunicación entre la jefatura, los profesionales y los clientes.	*Reparto de tareas, bien definidas.	*Respeto, aún dentro de la jerarquía. *Comunicación positiva. *Aceptar a los compañeros como son.

<u>CUESTIONAR 1</u> <u>(antes represn)</u>	<u>CUESTIONAR 2</u> <u>(después represn)</u>	<u>CUESTIONAR 3</u> <u>(un mes después)</u>	<u>CUESTIONAR 4</u> <u>(grupo)</u>
<p>*Contactos externos a la institución.</p> <p>*Reuniones informales.</p>	<p>*Aumentar los contactos con otras instituciones y organismos.</p>	<p>*Trabajo en equipo.</p> <p>*Profesionalidad y acercamiento hacia los usuarios.</p>	<p>*Coordinación.</p> <p>*Organización.</p> <p>*Clarificación de frentes.</p> <p>*Respetar las jerarquías.</p> <p>*Reconocer el espacio de cada miembro en el mismo y respetarlo.</p>
<p>*Más y mejores medios técnicos formativos.</p> <p>*Más personal.</p>	<p>*Comunicación.</p>	<p>*Comprensión, respeto y humildad con los compañeros.</p> <p>*Tiempo.</p>	<p>*Respetar la antigüedad.</p> <p>*Delegar.</p> <p>*Reconocer.</p> <p>*Admitir.</p>
<p>*Establecer objetivos comunes.</p>	<p>Mejorar técnicas formativas.</p>	<p>*Poner límites con mi superior.</p> <p>*Delimitar funciones.</p> <p>*Reducir las horas de trabajo.</p>	<p>*Indicar a cada uno lo importante que es su labor.</p> <p>*Establecer un orden jerárquico definido.</p>
<p>*Aumento de reconocimiento.</p>	<p>*Reunirme con la gente más a menudo.</p>	<p>*Establecer salarios más justos con las funciones desempeñadas.</p>	<p>*Objetivos comunes.</p>

<u>CUESTIONAR 1</u> <u>(antes represn)</u>	<u>CUESTIONAR 2</u> <u>(después represn)</u>	<u>CUESTIONAR 3</u> <u>(un mes después)</u>	<u>CUESTIONAR 4</u> <u>(grupo)</u>
<p>*Mayor comunicación.</p> <p>*Mejor comunicación e interés por sus cosas.</p>	<p>*Preocuparme por los problemas personales que afecten a mi gente.</p>	<p>*Favorecer la motivación de los escalones inferiores de la empresa.</p>	<p>*Más comunicación entre iguales.</p> <p>*Reconocimiento.</p> <p>*Saber pedir ayuda.</p> <p>*Conocer la opinión de cada uno por separado. *Mejorar la comunicación entre los distintos estamentos.</p> <p>*Establecer y recordar objetivos finales de la organización.</p>
<p>*Espacio de reflexión.</p>	<p>*Más personal.</p>	<p>*Mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y favorecer su formación continua.</p>	<p>*Preguntar a los proveedores.</p> <p>*Definir claramente cada puesto laboral.</p>
<p>*Formación continuada.</p>	<p>*Comunicación.</p>	<p>*Fomentar espacios de comunicación.</p> <p>*Coordinación de decisiones para evitar el individualismo.</p>	<p>*Ser dueño de mis decisiones.</p> <p>*Comunicación</p>

<u>CUESTIONAR 1</u> <u>(antes represn)</u>	<u>CUESTIONAR 2</u> <u>(después represn)</u>	<u>CUESTIONAR 3</u> <u>(un mes después)</u>	<u>CUESTIONAR 4</u> <u>(grupo)</u>
<p>*Mejorar el circuito de información.</p> <p>*Completar el organigrama.</p>	<p>*Exponer los problemas percibidos desde su comienzo.</p>	<p>*Responder a los superiores con más comprensión, respeto y humildad.</p>	<p>*Claridad en los objetivos.</p> <p>*Más respeto entre profesionales.</p> <p>*Confiar y respetar.</p> <p>*Redefinir mi actitud y servicio al cliente.</p> <p>*Redefinir mi visión y conocimiento.</p>
<p>*Confianza.</p>	<p>*Establecer criterios comunes.</p>	<p>*Mayor disponibilidad al diálogo.</p>	<p>*Confianza.</p> <p>*Ser más conciso.</p> <p>*Saber desligarme de los lazos antiguos.</p> <p>*Confiar en mis empleados.</p> <p>*Delegar en mis empleados.</p>
<p>*Comunicación.</p>	<p>*Apoyo femenino.</p>	<p>*Mejorar y potenciar el trabajo en equipo.</p>	<p>*Saber mi posición.</p> <p>*Saber delegar.</p> <p>*Dejar a mis cliente que elijo con su responsabilidad.</p> <p>*Tener clara con quien me asocio.</p>

<u>CUESTIONAR 1</u> <u>(antes represn)</u>	<u>CUESTIONAR 2</u> <u>(después represn)</u>	<u>CUESTIONAR 3</u> <u>(un mes después)</u>	<u>CUESTIONAR 4</u> <u>(grupo)</u>
*Responsabilidad.	*Fomentar la comunicación.	*Relajarme.	*Compartir el trabajo en equipo. *Comunicación. *Orden. *Claridad en la demanda. *Distanciarme de mi empresa.
*Aclarar objetivos.	*Comunicación.	*Estar más presente.	*Confianza en otros profesionales. *Dejar la rivalidad entre profesionales distintos.
*Ser más creativa.	*Relax.	*No cuestionar a la dirección.	*Evaluar, delegar y confiar. *Confiar en los demás.
*Hablar más.	*Soltarme.	*Programación	*Abandonar el control y descansar.
*Analizar más la información.	*Separme de mis trabajadores.	*Objetivos concretos.	*Mejorar comunicación. *Valores en cada departamento. *No presionar a los colaboradores.

<u>CUESTIONAR 1</u> <u>(antes represn)</u>	<u>CUESTIONAR 2</u> <u>(después represn)</u>	<u>CUESTIONAR 3</u> <u>(un mes después)</u>	<u>CUESTIONAR 4</u> <u>(grupo)</u>
*Escuchar más.	*Comunicación.	*Mantener una distancia con mis empleados.	*Saber en quién delegar. *Aceptar que se ha delegado. *Satisfacción por los resultados. *Redefinir jerarquía.
*Actuaciones rápidas.	*Aclarar objetivos.	*Estar más activo.	*Redefinir y recomponer equipo. *Redefinir postura personal. *Ejecutar. *Comunicación.
*Establecer criterios estables.	*Orden.	*Hacer una promoción.	*Claridad en los objetivos.
*Atajar los problemas de raíz.	*Desapego.	*Comunicación.	*Aceptar las cosas como son.
*Establecer más espacios de comunicación.	*Espacios de comunicación y reflexión.	*Capacidad de delegar.	*Reconocer al fundador de mi empresa.
*Organizar tareas.	*Sentir mi empresa como mía.	*Unificar valores.	*Más dirección y menos compañerismo.
*Formar equipo.	*No estar tan obsesivo con la psicología.	*Confianza.	*Aceptar liderazgo. *Tomar decisiones. *Motivar.

<u>CUESTIONAR 1</u> <u>(antes represn)</u>	<u>CUESTIONAR 2</u> <u>(después represn)</u>	<u>CUESTIONAR 3</u> <u>(un mes después)</u>	<u>CUESTIONAR 4</u> <u>(grupo)</u>
*Formación de los mandos en recursos humanos.	*Mejorar la comunicación entre los distintos estamentos.	*Comunicación.	*Separar amistad y trabajo profesional. *Comunicación. *Claridad. *Paciencia.
*Cambiar el perfil de los mandos, tendiendo especialmente a un perfil técnico o de ingeniería.	*Compartir.	*Capacidad de delegar. *Confianza. *Responsabilidad.	*Aceptar el momento. *Confiar en los demás. *Reconocer lo bueno.
*Dialogo.	*Reconocimiento profesional.	*Instaurar una comunicación más sincera entre la dirección y el equipo de trabajo.	*Más participación. *Claridad y orden. *Delimitar responsabilidades.
*No juzgar.	*Profesionales de apoyo.	*Comunicación.	*Dar más autonomía. *Más comunicación. *Recolocar el equipo.
*Actuar con sentido común.	*Dejar la organización (no entrar en este caso).	*Más tiempo para la reflexión de los casos, estando así menos sobrecargados.	*Definir y aceptar la jerarquía.

<u>CUESTIONAR 1</u> <u>(antes represn)</u>	<u>CUESTIONAR 2</u> <u>(después represn)</u>	<u>CUESTIONAR 3</u> <u>(un mes después)</u>	<u>CUESTIONAR 4</u> <u>(grupo)</u>
*Reconocimiento al trabajo.	*Escuchar.	*Definición de criterios comunes de actuación.	*Distanciar las relaciones y evitar complicidades. *Constelación: organización y empleados.
*Comprender.	*Comprender.	*Reuniones de equipo implicando a todos los miembros de dentro y de fuera de la organización.	*Respeto. *Diálogo. *Responsabilizar más a los colaboradores. *Regular mi relación con el producto. *Cambiar mi cliente y valores.
*Actuar con sentido común y honradez.	*Centrar los esfuerzos de todos en la satisfacción del cliente.	*Encuentros grupales para unificar criterios y supervisar nuestro trabajo.	*Potenciarme al máximo en mi lugar. *Apertura. *Cambiar *Informar a todos..
*Actuar con sentido común, honradez y honestidad.	*Crear oportunidades para que los miembros de la organización puedan confraternizar, conocerse y compartir.	*Quitar algunos jefes.	*Situarme en el lugar de la constelación que me corresponde.

<u>CUESTIONAR 1</u> <u>(antes represn)</u>	<u>CUESTIONAR 2</u> <u>(después represn)</u>	<u>CUESTIONAR 3</u> <u>(un mes después)</u>	<u>CUESTIONAR 4</u> <u>(grupo)</u>
*Tener como objetivo al usuario y no los logros con rentabilidad política.	*Fomentar la valoración positiva del trabajo de los compañeros.	*Transmitir al alumnado pedagógicamente lo que me asignen.	*Clarificar funciones y responsabilidades.
*Ser amable.	*Respetar y reconocer lo que hubo.	*Salir de ella.	*Coordinación entre profesionales.
*Escuchar.	*Crear ocasiones o dar formación conducente a que los miembros de la organización puedan hacer consciente su situación en la misma.	*Ampliar la comunicación interna.	*Integrar los distintos recursos en una misma intervención. *Comunicación entre proveedores y clientes.
*Esperar.	*Mostrar a los empleados su relación con la empresa.	*Reforzar el liderazgo de los altos mandos.	*Igualdad entre los que tienen el mismo cargo y función. *Implicar a los superiores en el trabajo común. *Funciones claras.
*Establecer rituales de acogida y de despedida para cada miembro que llegue o se marche.	*Dejar la responsabilidad a los que la tienen.	*Mantener las relaciones-decisiones en el departamento.	*Tener apoyos a nivel profesional. *Espacios de comunicación. *Sentir seguridad en las decisiones.

<u>CUESTIONAR 1</u> <u>(antes represn)</u>	<u>CUESTIONAR 2</u> <u>(después represn)</u>	<u>CUESTIONAR 3</u> <u>(un mes después)</u>	<u>CUESTIONAR 4</u> <u>(grupo)</u>
*Mejorar la comunicación.	*Tratar de aplicarla en la medida de mis posibilidades.	*Plantear y dar a conocer los objetivos de la institución a medio y largo plazo.	*Propiciar el crecimiento personal de los que constituyen la organización. *Mejorar mi precariedad laboral, haciendole frente.
*Aclarar el orden.	*Potenciar el liderazgo.	*Revisar el pasado de la organización para ordenar y armonizar los asuntos inconclusos.	*Crear espacios de relación entre los profesionales. *No perder nunca de vista el objetivo. *Comunicación asertiva en general. *Dialogar y promover propuestas de mejora.
*Hablar con mis compañeros.	*Indicar las consecuencias del no cumplimiento de las tareas.	*Reconocer la contribución y la labor de todos los miembros en la historia de la organización.	*Respetar a los que se van aunque no lo entiendan. *Cumplir con mi tarea.

<u>CUESTIONAR 1</u> <u>(antes represn)</u>	<u>CUESTIONAR 2</u> <u>(después represn)</u>	<u>CUESTIONAR 3</u> <u>(un mes después)</u>	<u>CUESTIONAR 4</u> <u>(grupo)</u>
*Reconocimiento de la labor de cada uno de los miembros de la organización, como muy importante para la misma.	*Señalar tareas.	*Favorecer que los que forman la organización puedan participar si lo quieren en talleres sobre constelaciones en organizaciones.	*Hacer las cosas con humildad y desde el corazón para los demás. *Regular mi relación con el terapeuta. *Objetivos claros. *Sacrificarte lo justo en tu trabajo.
*Hablar con la dirección del centro.	*Pedir asesoramiento a los trabajadores, contar con ellos.	*Facilitar que los miembros de la organización hagan conscientes sus relaciones laborales.	*Responsabilizarte sólo de tu tarea. *Saber tomar el mando.
*Supervisión de equipo.	*Dejar la organización (no entrar en este caso).	*No fomentar desde la organización las rivalidades, sino promover las ideas de conjunto.	*Primar la función o labor de los operarios. *Comprender. *Ayudar. *Comunicarse. *Comprender que los padres influyen. *Confiar en que todo llega a su tiempo. *Pedir. *Comprender.

<u>CUESTIONAR 1</u> <u>(antes represn)</u>	<u>CUESTIONAR 2</u> <u>(después represn)</u>	<u>CUESTIONAR 3</u> <u>(un mes después)</u>	<u>CUESTIONAR 4</u> <u>(grupo)</u>
*Crear incentivos para los miembros de la organización que colaboren.	*Confianza.	*Ninguna.	*Tomar. *Buscar apoyo técnico. *Integrar más a los colaboradores. *Comunicación con la empresa y con los compañeros.
*Lograr una armonía (clima) buena entre los integrantes de la organización.	*Aumentar la comunicación interna.	*Fomentar el respeto y valoración mutua del trabajo realizado entre superiores e inferiores.	*Compañerismo. *Ser humilde. *Reconocimiento de las aportaciones. *Valorar a los trabajadores como personas.
*Potenciar equipos de trabajo.	*Escuchar.	*Facilitar la comunicación entre los actuales miembros.	*Aceptar las normas. *Más comprensión hacia uno mismo y hacia los demás. *Más respeto hacia uno mismo y hacia los demás. *Mejorar la comunicación. *Divertirse más.

<u>CUESTIONAR 1</u> <u>(antes represn)</u>	<u>CUESTIONAR 2</u> <u>(después represn)</u>	<u>CUESTIONAR 3</u> <u>(un mes después)</u>	<u>CUESTIONAR 4</u> <u>(grupo)</u>
*Aumentar el respeto.	*Compartir.	*Apoyo para liberar el estrés.	*Más humildad con uno mismo y con los demás. *Dar pasos apropiados sin precipitación ni demoras. *Facilitar la integración en el equipo de las personas que menos.
*Hablar con los padres de los alumnos.	*Dar criterios de actuación para todos.	*Ampliar mi capacidad de delegar con la confianza de que mis deseos se van a realizar.	*Comunicación con la empresa y con los compañeros. *Definir nuevos objetivos. *Implementar a ciertos sectores. *Confirmar mi visión y mi misión. *Distanciarse de la organización.
*Hablar. *Coordinación. *Implicación.	*Transmitir la conclusión o solución de la representación organizacional.	*Estabilidad en el trabajo.	*Comprensión, entender tu posición. *Delimitar funciones de cada profesional.

<u>CUESTIONAR 1</u> <u>(antes represn)</u>	<u>CUESTIONAR 2</u> <u>(después represn)</u>	<u>CUESTIONAR 3</u> <u>(un mes después)</u>	<u>CUESTIONAR 4</u> <u>(grupo)</u>
*Capacidad de delegar.	*Cambiar ciertas costumbres de tipo práctico.	*Contratar un trabajador más.	*Definir funciones tanto de los proveedores como de los clientes en la actuación. *Honrar a los que llegaron antes. *Fomentar la amistad.
* Que los objetivos no sean obligatorios.	*Confianza.	*Respetar la intimidad de cada uno.	*Trabajo más lento. *Dosificación de esfuerzos. *Apoyo de dirección y coordinación entre profesionales
*Establecer un orden jerárquico definido.	*Organizar tareas.	*Incorporar más gente.	*Valorar el trabajo de los operarios. *Reunirse más. *Disfrutar. *Dialogar. *No tener miedo a lo que hay. *Seguir el instinto de la mujer, seguir al marido. *Hablar.

<u>CUESTIONAR 1</u> <u>(antes represn)</u>	<u>CUESTIONAR 2</u> <u>(después represn)</u>	<u>CUESTIONAR 3</u> <u>(un mes después)</u>	<u>CUESTIONAR 4</u> <u>(grupo)</u>
*Cambiar algún colaborador. *Comunicación.	*Establecer una idea clara de hacia donde vamos.	*Coordinación con profesionales externos.	*Tener paciencia. *Mejorar la comunicación. *Colaborar juntos. *Abrir los ojos. *Honrar a los padres de los trabajadores.
*Más comunicación entre los superiores y los operativos. *Obtener información.	*Comprender.	*Aclarar objetivos.	*Reconocer que el amor subyace en todas las acciones. *No juzgar.
*Fomentar y valorar el trabajo de los demás (valoración positiva).	*Respetar y reconocer lo que hubo.	*Atender más concienzudamente a la administración.	*Atender. *Colaboración. *Aceptar a cada uno como es y reconocerle en su rol dentro de la empresa. *Definir cometidos.
*Considero que está bien.	*La comunicación y la coordinación son lo más importante.	*Coordinación y comunicación.	*Comunicación horizontal. *Aceptar nuestros límites. *Reconocernos los unos a los otros.

<u>CUESTIONAR 1</u> <u>(antes represn)</u>	<u>CUESTIONAR 2</u> <u>(después represn)</u>	<u>CUESTIONAR 3</u> <u>(un mes después)</u>	<u>CUESTIONAR 4</u> <u>(grupo)</u>
*Reconocimiento de mis conocimientos.	*Facilitar entendimiento entre superiores e inferiores	*Fomentar la escucha mutua entre superiores e inferiores.	*Reuniones periódicas. *Más transparencia con los trabajadores a la hora de dar órdenes.
*Incentivos en forma de detalles.	*Reconocimiento de parte de la empresa	*Facilitar el trabajo en equipo.	*Jerarquización de la empresa. *Saber pedir ayuda. *Definir cometidos. *Redefinir mi situación laboral-familiar. *Redefinir mi identidad independiente de mi empresa.
*Quitar importancia al porcentaje de consecución de los objetivos de area.	*Facilitar comprensión mútua entre la organización y sus empleados	*Establecer una mayor comunicación con mis empleados.	*Redefinir niveles de sacrificio personal. *Definir y tener muy clara la decisión a tomar. *Tomar la dirección y no echarse atrás. *Tomar el apoyo de la familia.

La lectura de la tabla anterior nos aporta unas informaciones importantes e interesantes que simplemente nos acercan, o hacen de puente, entre lo que nos dicen los datos que hemos analizado anteriormente y que habíamos obtenido mediante el cuestionario y lo que nos dicen los encuestados sobre lo que ellos creen que ha cambiado debido a la representación organizacional que cada uno de ellos realizó un mes antes de la respuesta.

Podríamos haber categorizado las propuestas que hacen los encuestados para la mejora de las relaciones laborales en las organizaciones, pero lo que pretendíamos al hacer la pregunta era saber si los participantes en las representaciones organizacionales proponían algo diferente a lo que nosotros pretendíamos estudiar y por sus proposiciones se confirma que las necesidades en las organizaciones tienen que ver con la comunicación, el orden jerárquico, la comprensión, la aceptación, etc., que son los aspectos que nosotros hemos abordado en nuestro trabajo. Creemos que lo que opinan los encuestados antes, después y un mes después de las representaciones organizacionales y los participantes en los grupos viene a reforzar la idea del cambio que produce en los individuos la realización de las dinámicas

Si nos detuviéramos a analizar detalladamente lo que proponen los encuestados para mejorar las relaciones laborales en sus organizaciones no haríamos otra cosa diferente que repetir una vez más lo ya dicho y corroborado una y otra vez. Incluso podríamos identificar claramente a muchos de los autores de algunas de las afirmaciones recogidas. Pero como en el apartado siguiente lo que hacemos más concretamente es identificar lo que cada uno de los que hicieron su representación organizacional dice un mes después de ésta, en el presente no nos ha merecido la pena dar más vueltas a lo mismo ya que la lectura de lo que los participantes afirman resulta, a nuestro juicio, mucho más ilustrativa que cualquier otra explicación.

5.6. LO QUE DICEN ALGUNOS DE LOS QUE HICIERON SUS REPRESENTACIONES ORGANIZACIONALES UN MES DESPUÉS DE REALIZARLAS SOBRE LOS CAMBIOS INDUCIDOS POR ELLAS.

Los datos obtenidos, de las respuestas dadas por los participantes en las representaciones organizacionales y en los grupos donde éstas se realizaron, nos indican unas tendencias, unos indicios de por dónde se dirigen los resultados, que ahora queremos refrendar mediante las citas de lo que respondieron algunos, al mes de realizar sus representaciones organizacionales, a la pregunta de explicar brevemente lo que creían que había cambiado en su ámbito laboral que tuviera que ver con la realización de las representaciones organizacionales.

Caso nº 1: Militar del Cuerpo de Ingenieros del Ejército (Ver pág. 136).

“Creo que los mandos no técnicos cumplen su cometido lo mejor que saben. Mi trabajo es válido para la organización y cuando lo conocen los mandos no técnicos me piden ayuda para realizar los suyos; ahora detectan mejor los aspectos técnicos del trabajo y cuentan conmigo”.

Caso nº 2: Ingeniero jefe de servicio técnico (Ver pág. 150).

“El hecho de no enfrentarme a los defectos de la propia empresa y no querer cambiarlo todo”.

Caso nº 3: Profesional de un centro para niños discapacitados (ver pág. 159).

“Me he dado cuenta de lo ansiosa que estaba en el trabajo y me lo he tomado con más calma. He dejado un mayor grado de libertad a mis compañeros”.

Caso nº 4: Oficial de un juzgado (ver pág. 163).

“La verdad es que no sé hasta qué punto ha podido influir la representación organizacional que realicé en los cambios que he apreciado, tampoco sé muy bien si he cambiado yo, o mi forma de enfrentarme a mi superior, o ha sido ella la que ha cambiado, pero sí noto una cierta mejoría. Probablemente parte del problema esté en el carácter que tiene la Juez, que es bastante fuerte, y eso poca solución tiene, pero es verdad que ahora no me supone tanto esfuerzo ni tanto problema relacionarme con ella, simplemente me lo tomo con más calma y, no sé si es también por eso, a ella la noto más calmada”.

Caso nº 5: Responsable de empresa familiar (Ver pág. 167).

“No lo puedo valorar objetivamente, por el poco tiempo que ha transcurrido, pero sí siento el impulso que me ha proporcionado, que me lleva a una mayor comprensión, aceptación y fuerza para abordarlo”.

Caso nº 6: Contratada laboral en un ayuntamiento (Ver pág. 172).

“No tomo tan personalmente las acciones y situaciones que se producen en mi trabajo y he sido consciente del “papel” que estoy desarrollando”.

Caso nº 7: Contratado precario de empresa de servicios (Ver pág. 177)

“Ha mejorado mi actitud ante situaciones que no puedo influir para cambiar, aceptando que son inevitables y que pueden contribuir a mejorar mi vida, aunque no lo parezca desde una perspectiva parcial o limitada de este momento preciso”.

Caso nº 8: Trabajadora de una empresa privada (Ver pág 182).

“He aprendido a no exigirme más de lo que los medios que están a mi alcance me permiten. De este modo, un mes después de realizar la representación organizacional salgo a mi hora, he conseguido que me doten de los equipos que requiero para realizar mi tarea y a no preocuparme si por algún motivo fuera de mi alcance no llego al objetivo diario que yo misma me he marcado. Puedo decir que me encuentro mucho más relajada en el trabajo y mi relación con mis compañeros iguales y con mis superiores ha mejorado”.

Caso nº 9: Funcionaria de un ayuntamiento (Ver pág. 185).

“Tengo una visión de las consecuencias del problema laboral que antes no visualizaba, con ello y al ser más consciente puedo manejarlo en la actualidad desde una visión más objetiva. La constelación fue positiva”.

Caso nº 10: Becaria de inserción laboral (Ver pág. 190).

“Mi motivación personal, mi agradecimiento a la organización en lo que me da, mi valoración de lo que me da. Mi relación con mis compañeros, mi actitud personal”.

Caso nº 11: Propietaria de un restaurante (Ver pág. 194).

“Clarificar mi situación y unas nuevas vías de salida”.

Caso nº 12: Profesional de un equipo de atención (Ver pág. 198).

“Yo me he situado en la última posición como resultado de la representación organizacional. Que así como los cambios no sólo dependen de mi posición, la situación sólo se ha modificado levemente”.

Caso n° 13: Profesional de un centro de salud. (Ver pág. 203).

“Al día siguiente me llamaron para ofrecerme cobrar el sueldo completo mientras continúe la baja, con vistas a no empeorar mis cotizaciones para la incapacidad”.

Caso n° 14: Propietario de una empresa de servicios (Ver pág. 217).

“He rebajado el nivel de exigencia con mis empleados y ellos han respondido tomando más responsabilidades”.

Caso n° 15: Aspirante a trabajar en una institución internacional (Ver pág. 226).

“Ocupo un nuevo puesto de trabajo, en el cual me siento independiente, autónoma, trabajo a mi ritmo y me siento bien con mis compañeros, más relajada, más consciente, más tranquila y positiva”.

Caso n° 17: Miembro de un gabinete (Ver pág. 243).

“Mi actitud respecto a las demás personas que forman el equipo y en consecuencia también su actitud ha cambiado”.

Caso n° 18: Profesional de la terapia (Ver pág. 248).

“Estoy dialogando con mi equipo de trabajo, para ver de que forma realizan su trabajo. He tomado algunas sesiones con ellos. Esto hace que a la hora de derivarles clientes mi tono de voz es más convincente y de momento dos clientes que les he derivado no se han ido”.

Casi n° 21: Profesional que cambia de trabajo (Ver pág. 273).

“En mi caso se trata de una empresa a la que todavía no me había incorporado. Básicamente la representación organizacional sacó a la luz dinámicas difíciles dentro de dicha empresa y las consecuencias negativas que mi incorporación acarrearía. No se entró a solucionar propiamente los asuntos conflictivos que emergieron en la representación, ya que a mi no me correspondía (no procedía por mi parte intentar solucionarlos).

Al día de hoy tengo claro que tal y como están las cosas no me conviene incorporarme. También es verdad que esta representación organizacional ha impulsado a realizar otra segunda donde sí se quiere buscar una solución a los conflictos que esta primera sacó a la luz. A partir de lo que suceda me plantearé una decisión de carácter más definitivo.

También esta representación me ha hecho plantearme, de manera más personal, cuál es el contexto dónde me apetece desarrollar mi trabajo; más allá de lo que en un principio pudiera parecer facilitador (como sería integrarme a la empresa referida). Cuestionarme seriamente qué es lo que yo quiero, tanto a corto, medio como a largo plazo”.

Caso n° 23: Profesional de centro municipal (Ver pág. 284).

“Lo que ha cambiado ha sido la respuesta de los usuarios del centro, con mi visión interna de que el centro está al servicio de los padres y tenerlos a estos muy en cuenta, ellos se han centrado más en los conflictos con sus padres, en especial con el padre, y he podido abordar este tema a través de un trabajo con representaciones a nivel individual”.

Ca:so n° 25: Profesora interina (Ver pág. 291).

“Cambios fuertes en este tema no he notado, aunque sí tengo más claro que la seguridad y confianza en mí misma como docente es la clave. “Clave” que “conecta” con la forma de ser de mi madre y que yo quiero aprehender de ella desarrollando mi trabajo”.

Caso nº 28: Periodista de un gabinete de comunicación (Ver pág. 300).

“La actitud de la persona a la que se hacía referencia en la constelación y mi propia elaboración y organización sobre los temas planteados”.

Otros casos no presentados en la Tesis Doctoral:

Una profesional que se estaba formando en el método de representaciones familiares y que al quedar viuda hace unos 4 años se estaba planteando trabajar.

“Recibí un E-mail de Gecop Senoner pidiéndome que organizara un seminario en Madrid o en España en relación a las constelaciones sistémicas en empresa. El destino te ofrece posibilidades. Lo tomamos o no lo tomamos, es nuestra libertad”.

Un profesional de la educación que estaba de baja por motivos de enfermedad.

“He tomado conciencia de mi situación y ahora veo a mis compañeros con mucha simpatía y admiración por el empeño que ponen en sacar adelante las cosas respetando y permitiendo la situación.

Las imágenes que recibí me han dado un nuevo impulso en mi trabajo para coger todo aquello que me sea posible según me vaya restableciendo. Ahora, después de la representación organizacional permito mucho más que las cosas sean como son. No tengo angustia por hacer o no hacer, simplemente hago lo que puedo

y no necesito defenderme ante nada ni nadie. Por eso, los demás están conmigo como nunca.

Yo creo que en la medida en que voy estando mejor no necesito exigir y demandar de los demás lo que creo que son sus obligaciones, sencillamente les expreso mis deseos. Cuando ello no es suficiente para que realicen alguna tarea que tienen que efectuar entonces les señalo las consecuencias que tiene no hacer la tarea”.

IV.- CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.

6. CONCLUSIONES.

En la primera parte de este trabajo de investigación hemos planteado 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 lo que después se conoció como la aparición del “*homo socialis*” frente al “*homo economicus*”. Y es en ésta línea de defensa y desarrollo de lo que nosotros entendemos por “*homo socialis*” en la que nos hemos fundamentado para crear nuestro marco teórico. 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 nos ofrecen es un mayor desarrollo del hombre, sobre todo en sus aspectos sociales.

Nuestro estudio aporta unas justificaciones interesantes de por qué los aspectos implícitos de las organizaciones tienen más fuerza que los explícitos. Lo informal domina sobre lo formal, de ahí que el organigrama formal de las organizaciones esté condicionado por otros organigramas informales. En definitiva, nuestra aportación consiste en apoyar en la práctica la idea, conocida pero poco aplicada, de que 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.

Los modelos teóricos y de intervención utilizados son los que justifican la parte empírica de este trabajo de investigación. En los seminarios o talleres, en los que aplicamos el método de las representaciones organizacionales, los individuos que realizaron su representación organizacional 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 la sociedad.

Comparamos tres ámbitos distintos en donde se realizaron las intervenciones sociales: un ámbito de investigación, un ámbito terapéutico y un ámbito educativo para comprobar si lo que ocurría en los grupos coordinados por diferentes profesionales tenía

similitud y podemos afirmar que la influencia de los profesionales, y por tanto la influencia del investigador, no resultó significativa ya que lo ocurrido fue independiente de la intervención de cada uno de ellos.

Las conclusiones más concretas a las que hemos llegado tras nuestra investigación son las siguientes:

A.- Desde el ámbito de las ciencias sociales, y más concretamente desde la sociología, y la ciencia política, pueden experimentarse y proponerse nuevas formas de intervención microsociales y macrosociales. Dichas formas han de suponer cambios en las representaciones sociales que los ciudadanos tienen sobre las conductas sociales, laborales, etc. y las aportaciones de este trabajo de investigación suponen un nuevo enfoque en la dirección de crear nuevas vías de conocimiento que faciliten dichos cambios de representaciones sociales..

B.- El modelo de las representaciones organizacionales tiene su fundamento en teorías y corrientes de pensamiento que ya estaban explicitadas con anterioridad, según hemos ido recogiendo a lo largo de nuestro marco teórico. Lo que resulta novedoso es la aplicación que se hace, el cómo se realizan las dinámicas y su efectividad, como hemos demostrado en el desarrollo de la parte empírica de nuestro trabajo de investigación.

C.- Como método de intervención social y como dinámica grupal, las representaciones organizacionales suponen unas formas y unas maneras sencillas de realizar y de ser llevadas a la práctica. Frente a lo que ocurre con otros métodos que conllevan algún tipo de aprendizaje o de instrucciones, los participantes en los talleres sólo tienen que tener la predisposición de someterse a la acción del sistema. Lo cual, salvo excepciones, va implícito con la propia atención a la convocatoria para asistir al grupo.

El coordinador de grupo necesita de una formación previa para poder actuar como facilitador de las representaciones organizacionales, de acuerdo con unas mínimas

normas (ver apartado 5.2.2). Pero los clientes 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.

Los participantes, los representantes, los que realizan su representación organizacional y los demás integrantes del grupo que observaron las dinámicas no manifestaron en ningún momento duda alguna sobre la credibilidad, ni cuestionaron la eficacia del método, al contrario de lo que ocurre con otros métodos o dinámicas que sí han sido cuestionados o criticados por dichos aspectos. Además los participantes realizaron todo tipo de afirmaciones de sorpresa y de convencimiento sobre la validez y efectividad de las dinámicas que presenciaron, como vienen a confirmar los datos que presentamos (ver el apartado 7.2 del anexo donde exponemos literalmente las opiniones de los participantes en un seminario, las cuales coinciden con las expresadas en todos los seminarios sobre representaciones organizacionales a los que nosotros hemos asistido y con las de otras investigaciones realizadas en Alemania, citadas en la nota 81).

D.- 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 datos y las afirmaciones que hacen esos mismos individuos.

E.- 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”. Nuestra investigación es una demostración del hecho de que los miembros de las organizaciones no son sistemas aislados y de que por ello están conectados con las demás partes y en interacción con ellas, por eso la pertinencia de nuestro modelo de intervención social se basa en considerar los problemas dentro del contexto organizacional.

Otro aspecto importante es que se demuestra que actuar (en el sentido de hacer) supone intervenir y conocer a la vez, pues actuando los demás resultan afectados por dichas actuaciones al estar en interacción mutua. Quizás lo más significativo de nuestro comportamiento sea que produce reacciones y respuestas en los demás y las respuestas de los demás producen reacciones y respuestas en nosotros mismos. Y la investigación social y los que la llevan a cabo no pueden estar ajenos a ello.

F.- Las representaciones organizacionales sacan a la luz aquello que estaba oculto o latente de las relaciones laborales. Pero no sólo materializan lo que no se ve, por estar implícito, sino que producen unas imágenes de solución que eliminan definitivamente lo que en el psicoanálisis se denominaron las “resistencias”, que impedían el cambio debido a la reacción contraria a perder el equilibrio existente. La satisfacción que expresan los participantes en los talleres se fundamenta principalmente en el

mantenimiento del equilibrio de las organizaciones y por tanto en la seguridad y la fuerza que esto proporciona a los individuos.

G.- La metodología de las representaciones organizacionales al poder ser aplicada en una única intervención facilita que se pueda preguntar a los participantes de los grupos acerca de sus creencias, sus convicciones y sus niveles de satisfacción para estudiar los efectos que las dinámicas producen en las organizaciones y en sus miembros, con el paso del tiempo. Las respuestas que dan los encuestados reflejan las opiniones que tienen y el cambio en las mismas apunta a un cambio en las representaciones sociales que los individuos tenían sobre las relaciones laborales en las organizaciones. Las representaciones sociales suponen unas imágenes que los individuos han interiorizado y el cambio de representaciones sociales pasa por el cambio de esas imágenes por otras nuevas, que son las que proporciona el método de las representaciones organizacionales. Por eso, pasamos el mismo cuestionario antes e inmediatamente después de cada intervención realizada y un mes después de cada taller.

H.- Algunos de los cambios que se han producido después de haber realizado las representaciones organizacionales y que los encuestados han imputado a éstas, sobre todo aquellos cambios que conciernen a otras personas que no participaron en las dinámicas grupales, nos han parecido muy sugerentes e incluso nos han creado curiosidad pero no podemos sacar conclusiones sobre ellos y preferimos dejarlos entre los diversos temas que nuestro trabajo de investigación deja abiertos para futuros estudios (aunque no hemos eludido algunas referencias a las posibles hipótesis que podrían adelantar ciertas explicaciones, ver nota 81).

I.- 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.

J.- Nos parece importante señalar que, una de las mayores preocupaciones, expresadas por todos los participantes de los grupos, fue la de poder mejorar la comunicación en sus organizaciones. Creemos que dicha mejora se puede lograr de modo satisfactorio mediante la aplicación de este modelo porque produce un cambio de representaciones sociales en los individuos y dicho cambio les lleva a asumir su responsabilidad, a hacerse responsables de sus relaciones con los demás en la parte que les corresponde, dejando de achacar o imputar a los otros la culpabilidad de sus problemas, de lo que les ocurre.

K.- Este trabajo de investigación se ha movido dentro del campo de la intervención social, por eso ha sido un trabajo aplicado. Las representaciones organizacionales suponen aproximar dos corrientes que hasta ahora habían intentado caminar de manera separada, cuando a nuestro juicio no pueden separarse por ser complementarias y darse en la realidad unidas. Nos estamos refiriendo a dos niveles de consciencia, uno más racional y ligado a la objetividad de los datos y otro menos racional y ligado a la propia praxis.

Entre estos dos niveles de consciencia es entre los que nosotros hemos elegido situarnos para realizar nuestra investigación porque preferíamos hacer algo novedoso y aplicado. Creemos que existe una demanda de trabajos de investigación, en sociología y en las ciencias sociales en general, que tengan una aplicación práctica, pues la mayoría de los trabajos realizados describen o estudian una realidad pero no van más allá. En cambio, cada vez es mayor una demanda formativa que capacite para el desempeño de unas funciones.

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

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

7. PROPUESTAS

Todo trabajo queda de alguna manera inconcluso al ser una foto fija de la realidad de la que da cuenta, por ello siempre se puede seguir profundizando.

La presentación de esta investigación no significa para nosotros llegar a la meta final sino que supone una etapa más en un proceso que nos ha resultado apasionante porque durante la elaboración del trabajo hemos compartido con muchos compañeros y colegas nuestros descubrimientos y reflexiones. En ese sentido dicho compartir ha influido en la mejora de lo que ahora presentamos y dicho proceso no debe darse por terminado o concluido sino que, a nuestro juicio, debe proseguir mediante la realización de ampliaciones al presente trabajo o la realización de otros trabajos de investigación diferentes pero que sean complementarios o se desarrollen en la misma línea.

Hemos estudiado básicamente un ámbito que denominamos de investigación, por realizarse para tal fin, y lo hemos comparado con otros grupos realizados en los ámbitos que llamamos terapéutico y educativo. Sería pertinente seguir estudiando más casos y grupos no sólo en los citados tres ámbitos sino también en otros diferentes. Sobre todo en el ámbito de las organizaciones que es en el que tiene que aplicarse lo realizado en el presente trabajo de investigación. Habría que ofertar a las organizaciones la aplicación del modelo de las representaciones organizacionales para mejorar las relaciones laborales de sus empleados, mediante la participación de éstos en grupos realizados al efecto para conseguir un cambio de sus representaciones sociales.

En el diseño de la propia investigación se podría pasar el cuestionario además de al mes de realizadas las representaciones organizacionales a los tres meses o más, de forma longitudinal, para estudiar qué ocurre cuando la fuerza que suponen las imágenes de solución aportadas por las dinámicas a los individuos que realizaron sus representaciones organizacionales pierden fuerza con el paso del tiempo. Podríamos hipotetizar si dichos individuos realizan otras representaciones organizacionales que suponen avanzar por la senda de la profundización de los problemas presentados, o si por el contrario se olvidan y no vuelven a realizar ninguna otra representación organizacional. Naturalmente nosotros nos inclinamos a priori por la primera propuesta.

7.1. El “mobbing”.

En cuanto a las posibles aplicaciones concretas, creemos que existe un campo en crecimiento que es el “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. 2.003: 59) que es un fenómeno donde pueden resultar muy útiles la aplicación de las representaciones organizacionales.

Las propuestas de Piñuel, I. (2.003: 239-240) para afrontar el problema del “mobbing” nos indican en qué medida la aplicación del método de las representaciones organizacionales podría ser pertinente:

- “1. Identificar el problema del *mobbing* como tal: formarse e informarse sobre el problema.
2. Documentar y registrar las agresiones de que se es objeto desde el inicio.
3. Hacer públicas las agresiones que ocurren en la intimidad y en secreto y comunicarlas a compañeros, jefes, directivos, asesores, pareja, amigos, familiares.
4. Desactivarse emocionalmente: evitar reaccionar ante los ataques.

5. Controlar y canalizar la ira y el resentimiento (la ira es la aliada del acosador): evitar explosiones de ira.
6. Hacer frente al *mobbing*: el afrontamiento hace recular al hostigador, que es cobarde en el fondo.
7. Dar respuesta a las calumnias y críticas destructivas con asertividad (sin pasividad ni agresividad).
8. Proteger los datos, documentos y archivos del propio trabajo y guardar todo bajo llave, desconfiando de las capacidades manipulativas de los hostigadores.
9. Evitar el aislamiento social: salir hacia fuera y afrontar socialmente la situación de acoso.
10. Rechazar la inculpación sin aceptación ni justificación mediante la extroyección de la culpabilidad.
11. No intentar convencer o cambiar al hostigador.
12. No caer en la inhibición: CONTAR A OTROS el acoso. Hablar del tema del acoso, comunicarlo, relatarlo, cantarlo, esquematizarlo, dibujarlo, esculpirlo...
13. Desarrollar la empleabilidad propia: incrementar la formación.
14. Ir conscientemente a la baja laboral o a la renuncia voluntaria antes de permitir que se destruya psíquicamente a la persona.
15. Solicitar desde el principio asesoramiento psicológico especializado.
16. Solicitar consejo legal para hacer valer y defender los derechos propios.
17. Desarrollar la autoestima autónoma como vacuna contra el acoso.
18. Desarrollar el poder curativo del humor.
19. Permitirse llorar por el daño propio.
20. Perdonar al acosador como forma de liberación final”.

Queremos dejar claro que algunas de las propuestas anteriores se pueden lograr mediante la aplicación del método de las representaciones organizacionales, que supone un cambio en las representaciones sociales de los individuos y con dicho cambio unos comportamientos diferentes de los mismos. Pues, ¿cómo se puede perdonar al acosador como forma de liberación final?

7.2. La sociología de las organizaciones.

Habría que reflexionar e indagar sobre cómo aproximar el método de la representaciones organizacionales a la sociología de las organizaciones, sobre todo en aquello que se refiere a los recursos humanos de las organizaciones.

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 nuestro trabajo de investigación puede resultar pionero 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 favorecen el desarrollo organizacional. 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., 1994: 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 le corresponde, al no existir ningún miedo para ser excluido 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 las cooperativas de producción de Mondragón tengan incorporado culturalmente el reconocimiento de cada uno de sus socios miembros, y en ese sentido la cultura peculiar donde respiran y fabrican (Garmendia, J.A., 1990: 40) tiene mucha más relación con la integración y seguridad de sus miembros que con variables estrictamente económicas?

- ¿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?

Tras las cuestiones anteriores, con las que pretendemos abrir una vía que sirva 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, ahora queremos plantear algunas propuestas de aplicación del método de las representaciones organizacionales a la sociología de las organizaciones.

El método de las representaciones organizacionales puede ser útil para que los miembros de las organizaciones, a los que voluntariamente se les aplica, puedan visualizar sus relaciones informales e implícitas dentro de su empresa así como el lugar más idóneo que pueden ocupar para sentirse con fuerza a la hora de cumplir con sus cometidos. Todo ello, con independencia de que se puedan establecer comparaciones o similitudes con sistemas de producción o culturas organizacionales distintas, de acuerdo con algunas categorizaciones como por ejemplo las relacionadas con los conceptos de comunidad y sociedad.

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. Prejuicios que dan lugar a unas imágenes que socialmente se representan como una patología cuando nuestro parecer es que en todo caso son una fisiología. De ahí que su visualización resulte pertinente y su negación produzca disfunciones.

Lo que nuestra investigación apunta es que los que visualizaron su situación en sus organizaciones modificaron sus sentimientos de integración en las mismas. A partir de la dinámicas realizadas se sintieron mucho más integrados en los objetivos generales de sus organizaciones. En ese sentido el método de las constelaciones organizacionales es muy útil y satisfactorio para la intervención social en las organizaciones.

V.- BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.

8. BIBLIOGRAFÍA.

- ALONSO, L. E. (1998): La mirada cualitativa en sociología. Madrid. Fundamentos.
- ARES PARRA, A., FERNÁNDEZ GARCÍA, T. (2002): Gestión de los procesos de información y comunicación. En Servicios Sociales: Dirección, gestión y planificación. Madrid. Alianza Editorial.
- ARON, R. (1965): La sociología alemana contemporánea. Buenos Aires. Paidós.
- ASOCIACIÓN PRO DERECHOS HUMANOS (1999): La violencia familiar. Actitudes y representaciones sociales. Madrid. Fundamentos.
- AYESTARÁN, R., ROSA, A., PÁEZ, D. (1987): Representación social, procesos cognitivos y desarrollo de la cognición social. En PÁEZ, D. (1987, op. cit.: 16-70).
- BANCHS, M. (2000): Aproximaciones procesuales y estructurales al estudio de las representaciones sociales. En Papers on Social Representations. Venezuela. Vol. 9, pp. 3.1-3.15.
- BEAUMONT, H. (2001): Morphic Resonance and Family Constellations. (Hunter Beaumont in conversation with Rupert Sheldrake). En Systemic Solutions Bulletin. London. Portland Printing Co, Issue 2.
- BERTALANFFY, L. VON (1978): Teoría General de los sistemas. Madrid. Fondo de Cultura Económica.
- BION, W. R. (1970): Experiencias en grupos. Buenos Aires. Paidós.
- BOURDIEU, P. (1988): Cosas dichas. Barcelona. Gedisa.
- BOSZORMENYI-NAGY, I. (1983): Lealtades invisibles. Buenos Aires. Amorrortu.
- BOWEN, M. (1991): De la familia al individuo. Barcelona. Paidós.
- BUCAY, J. (2003): Déjame que te cuente. Barcelona. Círculo de Lectores, S.A.
- CAMPANINI, A. Y LUPPI, F. (1991): Servicio social y modelo sistémico. Una nueva perspectiva para la práctica cotidiana. Barcelona. Paidós.
- CAMPO, S. Y NAVARRO, M. (1985): Análisis sociológico de la familia española. Barcelona. Ariel.

- CLEMENTE DÍAZ, M. (1992): *Psicología Social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid. Eudema, S. A.
- CONFUCIO (2001): *Los cuatro libros*. Barcelona. Círculo de Lectores.
- 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).
- CHADI, M. (2000): *Redes Sociales en el Trabajo Social*. Buenos Aires. Espacio Editorial.
- DABAS, E. N. (1993): *Red de redes. Las prácticas de la intervención en redes sociales*. Buenos Aires. Paidós.
- DABAS, E. (1998): *Redes sociales, familias y escuela*. Buenos Aires. Paidós.
- DABAS, E. Y NAJMANOVICH, D. (1995): *Redes, el lenguaje de los vínculos. Hacia la reconstrucción y fortalecimiento de la sociedad civil*. Buenos Aires. Paidós.
- DURKHEIM, E. (1986): *La reglas del método sociológico*. México. Fondo de cultura económica.
- ELKAÏM, M. (1989): *Las prácticas de la terapia de red*. Barcelona. Gedisa.
- ETKIN, J. Y SCHVARSTEIN, L. (1989): *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires. Paidós.
- FARBER, B. A., BRINK, D.C. Y RASKIN, P.M. (2001): *La psicoterapia de Carl Rogers. Casos y comentarios*. Bilbao. Desclée de Brouwer.
- FARR, R. (1983): *Escuelas europeas de psicología social: la investigación de representaciones sociales en Francia*. *Rev. Mexicana de Sociología*. Año XLV. Vol. XLV. Instituto de Investigaciones Sociales/UNAM, pp. 641-657.
- FARR, R. (1.986): *Las representaciones sociales*. En MOSCOVICI, S. (1986, op. cit. pp. 495-506).
- FRANKL, V. E. (1996): *El hombre en busca de sentido*. Barcelona. Herder.
- FUNES ARTEAGA, J. Y ROMANÍ I ALFONSO, O. (1985): *Dejar la heroína. Vivencias, contenidos y circunstancias de los procesos de recuperación*. Madrid. Cruz Roja Española.
- GIGCH, V. (1978): *Applied General Systems Theory*. Harper y Row. Nueva York, cit. en PARRA DE LUNA, F. (1992).

- GARMENDIA, J. A., (1989): La empresa como organización e institución. En GARMENDIA, J. A., NAVARRO. M., PARRA LUNA, F, (1989): Sociología industrial y de la empresa. Madrid. Aguilar.
- GARMENDIA, J. A. (1993): La empresa como organización e institución, cap. IV y Gestionar la organización en sistema, cap. V. En GARMENDIA, J. A. Y PARRA LUNA, F. (1993): Sociología industrial y de los recursos humanos. Madrid. Taurus Universitaria.
- GARMENDIA, J.A., NAVARRO. M., PARRA LUNA, F, (1989): Sociología industrial y de la empresa. Madrid Aguilar..
- GARMENDIA, J.A. Y PARRA LUNA, F. (1993): Sociología industrial y de los recursos humanos. Madrid. Taurus Universitaria.
- GIL RODRÍGUEZ, F., MARÍA ALCOVER, C. (2003): Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Madrid. Alianza Editorial.
- GOLEMAN, D. (1997): Inteligencia emocional. Barcelona. Kairós.
- GÓMEZ CHACÓN, I.M. (2000): Matemática emocional. Madrid. Narcea, S.A,
- GÓMEZ GÓMEZ, F. (1998): Elementos epistemológicos para una metodología sistémico-relacional. Madrid. II Congreso de Escuelas Universitarias de Trabajo Social, pp. 272 a 279.
- GÓMEZ GÓMEZ, F. (2000): El Trabajo Social Clínico. Barcelona 3er. Congreso de Escuelas Universitarias de Trabajo Social, pp. 5 a 9.
- GÓMEZ GÓMEZ, F. (1998): El Trabajo Social desde el paradigma de la complejidad. Rev Trabajo Social Hoy, nº 21, Colegio Oficial de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales de Madrid, pp. 50 a 69.
- GÓMEZ GÓMEZ, F. (2001): Ponencia presentada en el Área nº 9: “Psicosociología Aplicada: Intervención y Mediación Social”. . Madrid. Actas del I Congreso Profesional de Politólogos y Sociólogos, p. 28.
- GÓMEZ GÓMEZ, F. Y LORENTE MORENO, J. (2002): Programas para la convivencia familiar y social desde una cultura de la paz. . Alicante. IV Congreso de Escuelas Universitarias de Trabajo Social, pp. 681 a 693.
- GÓMEZ GÓMEZ, F. y otros (1998): Aproximación al cambio social desde la teoría de los sistemas alejados del equilibrio: sociología de las relaciones inestables. La Coruña. VI Congreso Español de Sociología. Federación Española de Sociología.

- GÓMEZ GÓMEZ, F. y otros (1989): Reflexiones sobre las Prácticas de Trabajo Social. Cuadernos de Trabajo Social, nº 2. E.U. de Trabajo Social. U.C.M., pp. 143 a 157.
- GÓMEZ GÓMEZ, F. y otros (1992): El trabajador social como asesor familiar. Cuadernos de Trabajo Social, núms.. 4-5. E. U. de Trabajo Social. U.C.M., pp. 139 a 150.
- GÓMEZ, F. y otros (1990): Estrategias en la formación de los trabajadores sociales. Rev. de Servicios Sociales y Política Social, nº 20. Madrid. Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social y Servicios Sociales, pp. 40 a 57.
- GÓMEZ, F. y otros (1995): Redes sociales: un paso más desde el modelo familiar. Valencia. Actas de XVI Congreso Español de Terapia Familiar: Prevención en Terapia Familiar.
- GÓMEZ, F. y otros (1996): La red de apoyo social, ¿hace o deshace?. Las Palmas de Gran Canaria. Actas del XVII Congreso Nacional de Terapia Familiar: Familias Multiproblemáticas.
- GRANOVETTER, M. S. (1973): The strenght of weat ties. American Journal of Sociology, 78, pp. 1360-1380, cit. en REQUENA SANTOS, F. (1.994).
- HARRÉ, R. (1986): Grandes experimentos científicos. Barcelona. Labor.
- HAWKINS, S. (2001): El universo en una cáscara de nuez. Barcelona. Círculo de Lectores.
- HAWKINS, S. (1992): Historia del tiempo. Barcelona. Planeta-Agostini.
- HEINZ VON FOERSTER (1997) “ La metáfora del punto ciego: conferencias y diálogos sobre la construcción de la realidad. Systémica. Sevilla. Rev. nº 3 de la A.A.T.FA.S.H.
- HEINZ VON FOERSTER (1991) “Las semillas de la cibernética”. Barcelona. Gedisa.
- HEINZ VON FOERTER (1996) “Soñar la realidad”. Madrid. Paidos.
- HELLINGER, B., (2001): Ordenes del amor. Barcelona. Herder.
- HELLINGER, B., (2002): El centro se distingue por su levedad. Barcelona. Herder.
- HELLINGER, B. Y HOEVEL, G.T. (2000): Reconocer lo que es. Conversaciones sobre implicaciones y desenlaces logrados. Barcelona. Herder.
- HIRIGOYEN, M. F. (2001): El acoso moral en el trabajo. Barcelona. Paidós.

- JASPERS, K. (1993): La filosofía de la existencia. Barcelona. Planeta-Agostini.
- JIMÉNEZ H. PINZÓN, F.(1983). Técnicas psicológicas de asesoramiento y ayuda interpersonal. (“Counseling”). Madrid. Narcea, S.A.
- JODELET, D. (1986): La representación social: fenómenos, conceptos y teoría. En MOSCOVICI, S. (1986: 469-494).
- JUNG, C.G. (1984): Arquetipos e inconsciente colectivo. Barcelona. Paidós.
- KUHN, TH. (1975): La estructura de la revoluciones científicas. México. FCE.
- LASZLO, E. (1972): The Systems View of the World, George Brazillier, New York, cit. en PARRA DE LUNA, F. (1992).
- LEWIN, K. (1975): Psychologie dynamique: les relations humaines. París. Presses Universitaires de France.
- LEWIN, K. (1988) : Teoría del campo en la ciencia social. Barcelona. Paidós.
- LEWIN, K. y otros (1992) : Investigación-acción participativa : Inicios y desarrollos. Madrid. Ed. Popular.
- LIPITT, R., WATSON, J, Y WESTLEY, B. (2001) : La dinámica del cambio planificado. Buenos Aires. Amorrortu editores.
- LUCAS, A. (1992) Actitudes y representaciones sociales de la población de la Comunidad de Madrid en relación con los Censos de Población y Vivienda de 1991. Comunidad de Madrid. Consejería de Economía. Departamento de Estadística.
- LUHMANN, N. (1994): ¿Cómo se pueden observar estructuras latentes?. En WATZLAWICK, P. Y KRIEG, P. (1994): El ojo del observador. Contribuciones al constructivismo. Barcelona. Gedisa.
- LUHMANN, N. (1998): Complejidad y modernidad. Madrid. Trotta.
- LUHMANN, N. (1998): Introducción a la teoría de sistemas. México, D.F. Universidad Iberoamericana.
- LUHMANN, N. (1996): La ciencia de la sociedad. México D.F. Universidad Iberoamericana.
- LUHMANN, N. (1998): Sistemas sociales. Barcelona. Anthropos.
- LUNA ARROYO, A. (1978): La sociología fenomenológica. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- MACHADO PAIS, J. (2002): Sociologia da Vida Quotidiana. Teorias, métodos e estudos de caso. Lisboa. Imprensa de Ciências Sociais.

- MANSELL PATTISON, E. (1977): Clinical Social Systems Intervention. Psychiatry Digest, vol. 38, nº 4; 25-32, cit. en RODRÍGUEZ, J Y NAVARRO, J. (1996).
- MANSELL PATTISON, E. (1976): Psychosocial System Therapy. En The changing Mental Health scene. New York: Spectrum Pub., 127-151. Cit. en id.
- MARTÍNEZ GARCÍA, M. F., GARCÍA RAMÍREZ, M. (1992): Técnicas y procedimientos para el estudio de las representaciones sociales. En CLEMENTE DÍAZ, M., op. cit.
- MARX, K. Y ENGELS, F. (1970): La ideología alemana. Barcelona. Grijalbo.
- MASLOW, A.H. (1963): Motivación y personalidad. Barcelona. Sagitario.
- MATURANA, H. Y VARELA, F. (1995): De máquinas y seres vivos. Santiago de Chile. Editorial Universitaria, S.A.
- MATURANA, H. Y VERDEN-ZÖLLER, G. (1994): Amor y juego. Fundamentos Olvidados de lo Humano. Santiago de Chile. Instituto de Terapia Cognitiva.
- MATURANA, H. (1990): Biología de la cognición y epistemología. Universidad de la Frontera. Chile. Temuco.
- MATURANA, H. (1997): El observador en su observación: Tres conferencias y unas reflexiones sobre la biología del conocer, la biología del amor y la constitución sistémica de la identidad del ser. Sevilla. Systemica, rev. Asociación andaluza de Terapia Familiar y Sistemas Humanos, nº 2 .
- MATURANA, H. (1994): El sentido de lo humano. Santiago de Chile. Dolmen Ediciones.
- MATURANA, H. (1989). Emociones y lenguaje en educación y política. Santiago de Chile. Hachette.
- MAYO, E. (1972): Problemas humanos de una civilización industrial. Buenos Aires. Nueva Visión.
- MERTON, R.K. (1957): Social Theory and Social Structure, 2ª edición, Glencoe (Ill.), cit. en LUHMANN, N. (1994: 71).
- MOIX MARTÍNEZ, M. (1991): Introducción al trabajo Social. Madrid. Trivium.
- MONTERO MOLINER, F. (1971): La presencia humana. (Ensayo de fenomenología sociológica). Madrid. G. del Toro Editor.

- MORIN, E. (1995): La noción de sujeto. En SCHNITMAN D. F. (1995): Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad. Barcelona. Paidós.
- MOSCOVICI, S. (1979): El psicoanálisis, su imagen y su público. Buenos Aires. Huemul.
- MOSCOVICI, S. (1986): Psicología Social II. Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales. Buenos Aires. Paidós.
- MOYA, C. (1971): Teoría sociológica. Madrid. Tecnos.
- NAVARRO, M. (1989): Industrialización y sociedad. En GARMENDIA, J. A., NAVARRO. M., PARRA LUNA, F, (1989): Sociología industrial y de la empresa. Madrid. Aguilar.
- NEUHAUSER, J. (2001): Lograr el amor en la pareja. Barcelona. Herder.
- NAJMANOVICH, D. (1995): De la independencia absoluta a la autonomía relativa. En DABASN E. Y NAJMANOVICH, D. (1995).
- NOLL, R. (2002): Jung. Barcelona. Ediciones B.
- PÁEZ, D. (1987): Pensamiento, individuo y sociedad: Cognición y representación social. Madrid. Editorial Fundamentos.
- PARRA DE LUNA, F. (1992): Elementos para una teoría formal del sistema social. Madrid. Editorial Complutense.
- PICHON REVIÈRE, E. (1978): El proceso grupal. Buenos Aires. Nueva Visión.
- PIÑUEL, I. (2003): Mobbing. Manual de autoayuda. Claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo. Madrid. Aguilar.
- PIÑUEL Y ZABALA, I. (2001): Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Cantabria. Sal Terrae.
- PÉREZ PÉREZ, G. (1998): Inmigración y Redes Sociales. Tesis inédita. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Departamento de Sociología I. U.C.M.
- REQUENA SANTOS, F. (1994): Amigos y redes sociales. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- REQUENA SANTOS, F. (1996): Redes sociales y cuestionarios. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- ROCHER, G. (1973): Introducción a la sociología. Barcelona. Herder.
- RODRÍGUEZ, J Y NAVARRO, J. (1996): Intervención en Redes Sociales con familias multiproblemáticas. Las Palmas de Gran Canaria. Actas del XVII Congreso Nacional de Terapia Familia: Familias Multiproblemáticas.

- RODRÍGUEZ, N. (2002): Mobbing. Vencer el acoso moral. Barcelona. Planeta S. A.
- ROGERS, C. (1995): El camino del ser. Barcelona. Kairós.
- ROGERS, C. (1987): Grupos de encuentro. Madrid. Amorrortu Editores.
- ROGERS, C. (1989): El proceso de convertirse en persona. Barcelona. Paidós.
- RUSSELL, B. (1992): El Conocimiento Humano. Barcelona. Planeta.
- RUIZ ESTEBAN, C. (1996): Representación Social de la integración de los deficientes visuales: determinantes psicológicos. Tesis. Universidad de Murcia.
- SCHNITMAN D.F. (1995): Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad. Barcelona. Paidós.
- SCHUTZ, A. (1993): La construcción significativa del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva. Barcelona. Paidós.
- SCHULTZ, D.P. Y SHULTZ, S.E. (2003): Teorías de la personalidad. Madrid. Thomson.
- SENGE, P. y otros (2000): La danza del cambio. Cómo crear organizaciones abiertas al aprendizaje. Barcelona. Gestión 2000, S.A.
- SHELDRAKE, R. (1990): Una nueva ciencia de la vida. La hipótesis de la causación formativa. Barcelona. Kairós.
- SLUZKI, C.E. (1996): La red social: Frontera de la práctica sistémica. Barcelona. Gedisa.
- SPECK, R. Y ATTENEAVE, R. (1990): Redes familiares. Buenos Aires. Amorrortu.
- TÖNNIES, F. (1979): Comunidad y asociación. Barcelona. Ediciones Península.
- TROCCHIO, F. (2002): Las mentiras de la ciencia. Alianza Madrid. Editorial.
- ULISES MOULINES, C. (1973): La estructura del mundo sensible. (sistemas fenomenalistas). Barcelona. Ariel.
- ULSAMER, B. (2000): Senza radizi non si vola. La terapia sistemica di Bert Hellinger. Roma. Edizioni Crisalide.
- V.V.A.A. (1984): Autopoiesis y conocimiento de lo social. Chile. Publicaciones CEA nº 1.
- V.V.A.A. (1988): Historia del pensamiento. Filosofía contemporánea. Madrid. Sarpe.
- WATZLAWICK, P. (1995): El sinsentido del sentido o el sentido del sinsentido. Barcelona. Herder.

- WATZLAWICK, P. (1987): Lo malo de lo bueno. Barcelona. Herder.
- WATZLAWICK, P. y otros (1986): Teoría de la comunicación humana. Barcelona. Herder.
- WATZLAWICK, P. y Krieg, P. (1994): El ojo del observador. Contribuciones al constructivismo. Barcelona. Gedisa.
- WEBER, G. (2001): Felicidad dual. Barcelona. Herder.
- WRITE, M. Y EPSON, D. (1993): Medios narrativos para fines terapéuticos. Barcelona. Paidós.

9. ANEXOS.

9.1. CUESTIONARIOS.

CUESTIONARIO N° 1.

Por favor, lea atentamente las siguientes cuestiones y responda a ellas según su criterio. Muchas gracias.

1.- ¿Está convencido/a de que la representación organizacional le ayudará a resolver su situación laboral?

SI NO TENGO DUDAS

2.- ¿Cree que tiene identificada la causa última de su problema?

SI NO SÓLO PARCIALMENTE

3.- ¿Cree que su problema laboral tiene solución?

SEGURO QUE SÍ PROBABLEMENTE SÍ

SEGURO QUE NO PROBABLEMENTE NO

4.- Se siente integrado/a en los objetivos generales de su organización?

SI NO SÓLO PARCIALMENTE

5.- ¿Cree que puede mejorar la comunicación ascendente en su organización?

SI NO NO SABE

6.- ¿Cree que puede mejorar la comunicación descendente en su organización?

SI NO NO SABE

7.- ¿Cree que puede mejorar la comunicación horizontal en su organización?.

SI NO NO SABE

8.- ¿Está satisfecho/a con lo que le proporcionan sus compañeros-proveedores para que Vd. realice su actividad laboral?

MUCHO BASTANTE POCO NADA

9.- ¿Está satisfecho/a con lo que le proporcionan sus proveedores-externos para que Vd. realice su actividad laboral?

MUCHO BASTANTE POCO NADA

10.- ¿Cree que sus compañeros-clientes están satisfechos con lo que Vd. les proporciona para que ellos realicen su actividad laboral?

MUCHO BASTANTE POCO NADA

11.- ¿Cree que los clientes externos está satisfechos con lo que Vd. les proporciona?

MUCHO BASTANTE POCO NADA

12.- ¿Cree que los clientes externos están satisfechos con lo que su organización les proporciona?

MUCHO BASTANTE POCO NADA

13.- Si pudiese llevar a cabo tres acciones en su organización para mejorar las relaciones laborales ¿Cuáles serían?

.....
.....
.....

CUESTIONARIO N° 2.

Por favor, lea atentamente las siguientes cuestiones y responda a ellas según su criterio. Muchas gracias.

1.- ¿Está convencido/a de que la representación organizacional realizada por Vd. le ayudará a resolver su situación laboral?

- SI NO TENGO DUDAS

2.- ¿Cree que tiene identificada la causa última de su problema?

- SI NO SÓLO PARCIALMENTE

3.- ¿Cree que su problema laboral tiene solución?

- SEGURO QUE SÍ PROBABLEMENTE SÍ
 SEGURO QUE NO PROBABLEMENTE NO

4.- Se siente integrado/a en los objetivos generales de su organización?

- SI NO SÓLO PARCIALMENTE

5.- ¿Cree que puede mejorar la comunicación ascendente en su organización?

- SI NO NO SABE

6.- ¿Cree que puede mejorar la comunicación descendente en su organización?

- SI NO NO SABE

7.- ¿Cree que puede mejorar la comunicación horizontal en su organización?

- SI NO NO SABE

8.- ¿Está satisfecho/a con lo que le proporcionan sus compañeros-proveedores para que Vd. realice su actividad laboral?

- MUCHO BASTANTE POCO NADA

9.- ¿Está satisfecho/a con lo que le proporcionan sus proveedores-externos para que Vd. realice su actividad laboral?

- MUCHO BASTANTE POCO NADA

10.- ¿Cree que sus compañeros-clientes están satisfechos con lo que Vd. les proporciona para que ellos realicen su actividad laboral?

- MUCHO BASTANTE POCO NADA

11.- ¿Cree que los clientes externos están satisfechos con lo que Vd. les proporciona?

- MUCHO BASTANTE POCO NADA

12.- ¿Cree que los clientes externos están satisfechos con lo que su organización les proporciona?

- MUCHO BASTANTE POCO NADA

13.- Si pudiese llevar a cabo tres acciones en su organización para mejorar las relaciones laborales. ¿Cuáles serían?

.....
.....
.....

CUESTIONARIO N° 3.

Por favor, lea atentamente las siguientes cuestiones y responda a ellas según su criterio. Muchas gracias.

1.- ¿Está convencido/a de que la representación organizacional que realizó le ha ayudado a resolver su situación laboral?

SI NO TENGO DUDAS

2.- ¿Cree que tiene identificada la causa última de su problema?

SI NO SÓLO PARCIALMENTE

3.- ¿Cree que su problema laboral tiene solución?

SEGURO QUE SÍ PROBABLEMENTE SÍ

SEGURO QUE NO PROBABLEMENTE NO

4.- Se siente integrado/a en los objetivos generales de su organización?

SI NO SÓLO PARCIALMENTE

5.- ¿Cree que puede mejorar la comunicación ascendente en su organización?

SI NO NO SABE

6.- ¿Cree que puede mejorar la comunicación descendente en su organización?

SI NO NO SABE

7.- ¿Cree que puede mejorar la comunicación horizontal en su organización?

SI NO NO SABE

8.- ¿Está satisfecho/a con lo que le proporcionan sus compañeros-proveedores para que Vd. realice su actividad laboral?

MUCHO BASTANTE POCO NADA

9.- ¿Está satisfecho/a con lo que le proporcionan sus proveedores-externos para que Vd. realice su actividad laboral?

MUCHO BASTANTE POCO NADA

10.- ¿Cree que sus compañeros-clientes están satisfechos con lo que Vd. les proporciona para que ellos realicen su actividad laboral?

MUCHO BASTANTE POCO NADA

11.- ¿Cree que los clientes externos están satisfechos con lo que Vd. les proporciona?

MUCHO BASTANTE POCO NADA

12.- ¿Cree que los clientes externos están satisfechos con lo que su organización les proporciona?

MUCHO BASTANTE POCO NADA

13.- Si pudiese llevar a cabo tres acciones en su organización para mejorar las relaciones laborales. ¿Cuáles serían?

14.- Explique brevemente lo que cree que ha cambiado en su ámbito laboral desde que realizó su representación organizacional y que, a su juicio, tenga relación con dicha representación.

CUESTIONARIO N° 4.

Por favor, lea atentamente las siguientes cuestiones y responda a ellas según su criterio. Muchas gracias.

1.- ¿Está convencido de que la representación organizacional ayudará al/a que la realizó a resolver su situación laboral?

SI NO TENGO DUDAS

2.- ¿Cree que el/la que realizó la representación organizacional tiene identificada la causa última de su problema?.

SI NO SÓLO PARCIALMENTE

3.- ¿Cree que el problema laboral del/a que realizó la representación organizacional tiene solución?

SEGURO QUE SÍ PROBABLEMENTE SÍ
 SEGURO QUE NO PROBABLEMENTE NO

4.- Cree que el/la que realizó la representación organizacional se siente integrado/a en los objetivos generales de su organización?

SI NO SÓLO PARCIALMENTE

5.- ¿Cree que puede mejorar la comunicación ascendente en la organización del/a que realizó la representación organizacional?

SI NO NO SABE

6.- ¿Cree que puede mejorar la comunicación descendente en la organización del/a que realizó la representación organizacional?

SI NO NO SABE

7.- ¿Cree que puede mejorar la comunicación horizontal en la organización del/a que realizó la representación organizacional?

SI NO NO SABE

8.- ¿Cree que el/la que realizó la representación organizacional está satisfecho/a con lo que le proporcionan sus compañeros-proveedores para que él/ella realice su actividad laboral?

MUCHO BASTANTE POCO NADA

9.- ¿Cree que el/la que realizó la representación organizacional está satisfecho/a con lo que le proporcionan sus proveedores-externos para que él/ella realice su actividad laboral?

MUCHO BASTANTE POCO NADA

10.- ¿Cree que los compañeros-clientes del/a que realizó la representación organizacional están satisfechos con lo que él/ella les proporciona para que ellos realicen su actividad laboral?

MUCHO BASTANTE POCO NADA

11.- ¿Cree que los clientes externos de la organización representada están satisfechos con lo que el/la que realizó la constelación les proporciona?

MUCHO BASTANTE POCO NADA

12.- ¿Cree que los clientes externos de la organización representada están satisfechos con lo que ésta les proporciona?

MUCHO BASTANTE POCO NADA

13.- ¿Tiene Vd. algún problema parecido en su trabajo?

SI NO

14.- ¿Cree que lo que ha presenciado en la representación organizacional le ha valido para solucionar su propio problema?

SI NO PARCIALMENTE

15.- Después de haber presenciado la representación organizacional anterior. ¿Cree que debería constatar su propio problema laboral?

SI NO NO SABE

16.- Si pudiese llevar a cabo tres acciones en su organización para mejorar las relaciones laborales. ¿Cuáles serían?

9.2. TRASCRIPTIÓN DE LA GRABACIÓN EN CINTA DE AUDIO DE UNA REPRESENTACIÓN ORGANIZACIONAL.

La siguiente transcripción literal de la grabación en cinta de audio corresponde al caso que hemos descrito con el nº 2, el del Ingeniero Superior de Telecomunicaciones, Jefe de Servicio Técnico de Mantenimiento de Equipos Informáticos para una Empresa Multinacional.

No queremos dejar de advertir que la sola lectura de esta transcripción puede inducir a conclusiones erróneas, si no se recurre a una comprensión más amplia del caso. Comprensión que resultará más fácil si de manera continua nos remitimos a la representación del mismo, expuesta de forma gráfica (mediante dibujos) en otro lugar. La descontextualización de lo que dicen literalmente los participantes en las representaciones organizacionales o en los talleres en que se realizan puede dar lugar a interpretaciones inadecuadas sobre la metodología si tenemos en cuenta que lo que afirman los participantes, lo verbal sólo debe ser tenido en cuenta en la medida en que apoya o sirve para el cambio de representaciones o imágenes sociales que supongan una

solución a los problemas. Así, lo verbal por sí sólo carece de validez para la aplicación del método de las representaciones organizacionales.

Profesional: Nos quedan como tres cuartos de hora y los podemos aprovechar para ver, trabajar un caso más. ¿Quién quiere trabajar?

(Tras un breve silencio, el nuevo cliente se levanta de su lugar y va a sentarse al lado del profesional).

Profesional: Cuéntame... ¿Qué sería una buena solución para ti?

Cliente: ¿Una buena solución? Que pasara más del trabajo.

Profesional: Imagínate que ya hemos hecho tu representación organizacional y que lo has conseguido, ya pasas más del trabajo. ¿Qué vas a hacer con eso? ¿Para qué lo vas a utilizar?. ¿Qué vas a hacer con ese tiempo que te queda libre?

Cliente: Estar más con mi familia... No es sólo una cuestión de tiempo, porque al final uno tiene que hacer lo que tiene que hacer..., sino que te de un poco también lo mismo... ¡no!... porque hay veces que salen mal las cosas y salen mal...

Profesional: ¿Qué cosas?

Cliente: Las máquinas que se estropean. Yo el problema que tengo es que trabajo con unos equipos que fallan mucho y entonces eso, al final genera muchos nervios porque los clientes te protestan y tienes que estar dando explicaciones continuamente.

Profesional: Y tú quieres pasar un poco...

Cliente: Yo lo sé... yo sé que tengo que pasar más y decir pues esto son máquinas que se estropean y ya está..., pero lo que pasa... es que claro... eso es muy fácil decirlo pero hacerlo es más complicado.

Profesional: Cuéntame un poco cómo es tu trabajo. ¿Quién interviene? ¿Quién participa en estas preocupaciones tuyas ahora, o quién influye en que tú no puedas pasar ahora más del trabajo? Cuéntanos un poco como es la situación.

Cliente: Mi trabajo en un servicio técnico. Hay una serie de máquinas y yo soy el responsable del servicio y claro..., en principio soy yo el que tiene que dar la cara cuando hay algún problema.

Profesional: Osea..., es un servicio técnico y tienes gente a tu cargo que son los que reparan las máquinas y tú eres el responsable técnico de ese servicio y luego hay unos clientes.

Cliente: Un cliente. Es un único cliente, es un operador. Una empresa multinacional que es el cliente, y entonces son equipos que fallan mucho.

Profesional: Elige a alguien para ti, alguien para tus subordinados, para los que forman el equipo que son los que reparan las máquinas y alguien para la empresa-cliente. Tres. No lo pienses mucho.

Cliente: Pues, voy a coger a Antonio para mí y a...

Profesional: No, no, no hace falta que lo digas, vete a por él y no lo pienses mucho.

(Elige a dos hombres, uno que representa a él, otro a los subordinados y al elegir a una mujer que represente a la empresa-cliente a la participante que elige manifiesta que no quiere salir).

Profesional: Si ella no quiere elige a otra. Aquí no podemos obligar a nadie, está bien.

Profesional: (Tras elegir a otra representante para la empresa cliente). Sitúalos en el espacio. En silencio. Colócalos. ¿Has aprendido cómo colocarlos?

Cliente: Sí. Creo que sí.

Representante de la empresa-cliente: Entonces yo soy la empresa-cliente.

Cliente: Sí. Una empresa con poder.

Profesional: Sí, sitúala pero no le des explicaciones. Os pido por favor que os esforcéis en no hablar. Estos ejercicios han de hacerse en silencio, sin más explicaciones. Céntrate sin hablar y déjate llevar por tu intuición. Ponles las manos sobre los hombros y date tu tiempo, tu espacio para situarlos donde tú creas instintivamente que deben estar. Lo sabrás cuando tú veas que ese es el sitio.

(Los sitúa en silencio y se sienta. Se deja un espacio a los representantes en el lugar que han quedado).

Profesional: Centraos y exponeros a lo que surja en vosotros. Y en la medida en que podáis dejar que eso se manifieste. Si es movimiento, si es calor, frío, es alegría o es pena, lo que fuere.

(Después de unos minutos de silencio).

Profesional: (A la representante de la empresa-cliente). ¿Qué pasa?

Representante de la empresa-cliente: Bien. Yo estoy bien aquí.

Profesional: (A los representantes): Moveos. (A la representante de la empresa-cliente): Te vas a quedar sola. (Le pregunta al Ingeniero): ¿Es así como está tú? ¿Podría ser?

Cliente: ¿Podría ser?

Profesional: (Sacar a una representante para la empresa donde trabaja el Ingeniero, la sitúa y tras un breve espacio de tiempo le pregunta al representante de los operarios que se ha movido hacia la representante de la empresa al entrar ésta). ¿Cómo estás ahí?

Representante de los operarios: Aquí estoy mejor, como que necesitaba un apoyo.

Profesional: (Al representante del Ingeniero que se mueve para situarse entre la representante de la empresa y el representante de los operarios): Sigue tu movimiento. ¿Qué tal ahí?

Representante del cliente: Como que necesitaba venir hasta aquí. Pero ahora tengo calor en la espalda. He venido buscando un apoyo, pero ese apoyo me quema.

(Después de cambiar nuevamente de posición quedando al lado y a la derecha del representante de los operarios y frente a las representantes de las empresas, dice): Ha cesado el calor.

Profesional: ¿Qué pasa ahora?

Representante del cliente: Un poco como si tuviera que escoger.

Profesional: ¿Entre quién?

Representante del cliente: Entre mi empresa y la otra empresa-cliente.

Profesional: ¿Y con él? (Refiriéndose al representante de los operarios).

Representante del cliente: Bueno, es alguien que sí, que está a mi lado, pero el problema no es él, pero como que tampoco me hace caso.

Profesional: ¿Qué tal? (Al representante de los operarios).

Representante de los operarios: Bien. No tengo opinión... para este tema creo que no cuento. Yo soy un subordinado... lo que me manden.

Profesional: (A la representante de la empresa-cliente) ¿Y tú?

Empresa-cliente: Yo estoy bien, mejor que antes.

Empresa: Yo me siento bien, aunque estaría mejor a su lado (se refiere al representante del Ingeniero)... Me iría ahora allí.

Profesional: Pero este sitio lo elegiste tú. Estás en tu derecho a seguir o a cambiarte de lugar. (Al representante del Ingeniero) ¿Qué pasa ahora, tienes frío o calor?

Representante del cliente: Nada, como un vacío. No moverme, no estoy ni a gusto ni a disgusto, lo mejor es no moverme.

Profesional: Estás atrapado.

Representante del cliente: Estoy atrapado. (Se produce un largo silencio).

Profesional: (A Ingeniero): ¿Te suena esto?

Representante del cliente: Sí, es como si al final tuviera a las dos de frente tanto al cliente como a mi empresa.

Profesional: Qué fuerte tienes que ser para enfrentarte a las dos. Tienes mucha fuerza. ¿Lo sabías? ¿De donde cogiste tú la fuerza de.... (le nombra su barrio)? (Ambos se ríen). A veces es mejor seguir sufriendo que lograr una solución. Te lo repito. ¿Sabías que a veces es mejor seguir sufriendo que buscar una solución? De todas formas, vamos a probar algo, ya que hemos llegado hasta aquí...

(Tras un espacio de tiempo en el que todos han cambiado de lugar y se han situado la empresa a la derecha del representante del Ingeniero dejando un espacio, para no estar muy juntos, a su lado el representante de los operarios y enfrente de ellos la empresa-cliente).

Profesional: Pregunta a cada uno cómo se encuentra en esa posición.

Representante de la empresa: Muy bien, estoy en el sitio perfecto.

Representante del cliente: (Mira al representante de los operarios que está a su lado y sonríe). Estoy bien. A él (se refiere al representante de los operarios) le noto un poco indiferente, me gustaría que se mostrara un poco menos indiferente.

Representante de los operarios: Bien.

Profesional: (Introduce al Ingeniero en el lugar de su representante y le pregunta). ¿Qué pasa?

Cliente: Bueno, yo no tengo por qué tener el protagonismo. (La empresa se retira un poco).

Profesional: (A la empresa). ¿Qué pasa?

Empresa: Ahora estoy peor.

Profesional: (A la empresa). Dile a él (Ingeniero): Yo soy la empresa y tengo que estar en mi lugar, el que me corresponde, no en el que otros quieran; porque si yo no estoy en mi lugar los demás están todos descolocados.

Empresa: Yo soy la empresa y tengo que estar en mi lugar, el que me corresponde, no en el que otros quieran; porque si yo no estoy en mi lugar los demás están todos descolocados.

Profesional: ¿Qué tal, bien? (A empresa-cliente).

Empresa-cliente: Bien.

Profesional: (A empresa-cliente). Diles: Estoy contenta. Ahora estoy contenta y me merece la pena el servicio técnico, porque lo otro.. ¡vaya coste!.

Empresa-cliente: Estoy contenta. Ahora estoy contenta y me merece la pena el servicio técnico, porque lo otro.. ¡vaya coste!.

Profesional: (A operarios). Dile (A Ingeniero): Colegas no podemos ser pero ahora estoy bien. (Ambos se rien muy distendidos).

Operarios: Colegas no podemos ser pero ahora estoy bien.

(Hay unos nuevos movimientos espontaneos del Ingeniero que se pone mirando de frente a la empresa y dando la espalda a la empresa-cliente).

Profesional: (A Ingeniero). ¿Qué pasa?

Cliente: Que aquí no estoy mejor. Quizás debía volverme para ver a los clientes.

Profesional: (A la empresa):.¿Qué tal?

Empresa: Tengo mucho calor.

Profesional: Claro, estais muy cerca (Refiriéndose al Ingeniero y a ella). (Le dice al Ingeniero): Estás muy pegoteado a la empresa. Y te pones delante de ella porque la sustituyes. Eso puede conllevar que si no ocupas tu espacio y ocupas el de ella, a lo

mejor llega un momento en que la tienes que dejar. ¿Tú que crees?. ¿Cuál sería tu espacio?. Piénsalo y te colocas. Pero ponte donde tú sientas que estarás mejor.

(Se sitúa poniendo estre él y la empresa a los operarios).

Profesional: ¿Qué tal. mejor o peor que antes? (A operarios).

Operarios: Peor, porque necesito alguien que me apoye en la empresa, como estaba antes, pero se me ha ido el apoyo.

(El Ingeniero va hacia delante, hacia la empresa-cliente).

Profesional: (A operarios). ¿Qué tal ahora?

Operarios: Peor.

Profesional: ¿Por qué?

Operarios: Porque está delante del cliente. Entre mí y el cliente.

Profesional: Es que él o se pone delante de la empresa o se pone delante de los clientes.

(Los vuelve a colocar por el orden que ya estuvieron, primero la empresa a su izquierda, no muy juntos, el ingeniero a continuación, al lado, los operarios y enfrente la empresa-cliente).

Profesional: (A todos). ¿Qué tal ahora?

Operarios: Mejor. Mucho mejor.

Empresa: Así muy bien.

Empresa-cliente: Muy bien.

Cliente: Yo no sé, pero si todos están mejor yo también.

Profesional: Tú crees que necesitas algo más. (A Ingeniero).

Cliente: No. Muchas gracias.

Profesional: De nada. Aquí lo dejamos. (Se les dan los cuestionarios y después de rellenarlos). Ahora podeis hacer si quereis algún comentario.

El que representó a los operarios: Yo veo que en las empresas hay un pasotismo laboral bastante grande, pero yo creo que fomentado por las propias empresas. La gente dice bueno a mí lo que me digan y con que me paguen ya está. Y eso es lo que veo que ocurre en las empresas que yo conozco por mi trabajo.

Una participante: En este caso concreto por lo que yo conozco (es la esposa del Ingeniero) lo habéis clavado por completo. El que ha representado a él lo ha clavado y yo me he quedado alucinada. Él se echa todo a su espaldas.

Profesional: Podemos hacer una pequeña valoración. Con tres palabras decir ¿para qué me ha servido? Y ¿qué voy a hacer con ello?

Una participante: Para confirmar que esto vale, que funciona.

Otro participante: Me ha servido para saber que tengo que esperar el momento.

Otra participante: Me gustaría hacer yo mi constelación.

Otro participante: Me ha parecido muy interesante, porque te quedan imágenes que te dan fuerza.

Otra participante: Tengo que madurarlo. Me sorprende.

Otro participante: Yo creo que puedo aplicarlo cuando me surja algún problema parecido.

Otra participante: Me ha gustado mirar y he visto que lo que nos cuesta es la humildad, que nos ayudaría a quitarnos la venda de los ojos.

Otro participante: El aprendizaje que me llevo es que cada uno tenemos que buscar y ocupar nuestro sitio.

Otro participante: Para mí ha sido una novedad. Yo creo que en mi mente han quedado imágenes que algún día me valdrán.

Otra participante: Daros las gracias a todos.

Otra participante: Yo he revivido algunos problemas pasados que tuve. Me ha servido muchísimo.

Otra participante: Para mí ha sido sorprendente y me gustaría seguir profundizando. Esto funciona y lo que vemos en estos seminarios es lo que llevamos con nosotros.

Otra participante: Yo me he quedado impresionada por el tema de lo humilde que hay que ser para mirar lo que nos ocurre. Lo contrario es mirar a la pared.

9.3. BASES DE DATOS.

9.3.1. Datos de las representaciones organizacionales realizadas en el ámbito de investigación.

		cuestionario 1	cuestionario 2	cuestionario 3	cuestionario 4
1	si	6	10	11	62
	tengo dud	7	3	2	49
	no	0	0	0	4
2	si	6	12	8	55
	sól prnte	7	1	5	51
	no	0	0	0	16
3	seguro si	4	7	9	55
	posbte si	6	6	4	74
	posbte no	3	0	0	2
	seguro no	0	0	0	0
4	si	7	8	7	57
	sól prnte	5	5	6	43
	no	1	0	0	21
5	si	6	13	11	84
	no sabe	6	0	2	24
	no	1	0	0	3
6	si	8	12	11	89
	no sabe	4	1	2	26
	no	1	0	0	6
7	si	8	12	12	90
	no sabe	4	1	1	28
	no	1	0	0	2
8	mucho	1	2	2	11
	bastante	6	10	6	42
	poco	5	1	4	60
	nada	1	0	0	5
9	mucho	2	2	2	15
	bastante	8	6	5	50
	poco	3	5	5	52
	nada	0	0	0	3
10	mucho	0	3	2	16
	bastante	9	9	11	32
	poco	4	1	0	39
	nada	0	0	0	2
11	mucho	3	2	3	20
	bastante	7	10	10	70
	poco	3	1	0	30
	nada	0	0	0	1
12	mucho	0	1	4	19
	bastante	7	8	8	68
	poco	6	4	1	33
	nada	0	0	0	1
13	si				31
	no				87
14	si				35
	parcmtte				25
	no				31
15	si				22
	no sabe				34
	no				16

- Porcentajes:

questionario 1	questionario 2	questionario 3	questionario 4		
46	77	85	54	1	si
54	23	15	43		tengo dud
0	0	0	3		no
46	92	62	45	2	si
54	8	38	42		sól prmte
0	0	0	13		no
31	54	69	42	3	seguro si
46	46	31	56		posbte si
23	0	0	2		posbte no
0	0	0	0		seguro no
54	62	54	47	4	si
38	38	46	36		sól prmte
8	0	0	17		no
46	100	85	76	5	si
46	0	15	22		no sabe
8	0	0	3		no
62	92	85	74	6	si
31	8	15	21		no sabe
8	0	0	5		no
62	92	92	75	7	si
31	8	8	23		no sabe
8	0	0	2		no
8	15	17	9	8	mucho
46	77	50	36		bastante
38	8	33	51		poco
8	0	0	4		nada
15	15	17	13	9	mucho
62	46	42	42		bastante
23	38	42	43		poco
0	0	0	3		nada
0	23	15	18	10	mucho
69	69	85	36		bastante
31	8	0	44		poco
0	0	0	2		nada
23	15	23	17	11	mucho
54	77	77	58		bastante
23	8	0	25		poco
0	0	0	1		nada
0	8	31	16	12	mucho
54	62	62	56		bastante
46	31	8	27		poco
0	0	0	1		nada
			26	13	si
			74		no
			38	14	si
			27		parcmte
			34		no
			31	15	si
			47		no sabe
			22		no

9.3.2. Datos de las representaciones organizacionales realizadas en el ámbito terapéutico.

		questionario 1	questionario 2	questionario 3	questionario 4
1	si	5	7	5	103
	tengo dud	1	0	0	16
	no	0	0	0	2
2	si	3	5	4	58
	sól prmte	2	2	1	43
	no	0	0	0	24
3	seguro si	3	6	4	80
	posbte si	3	1	1	38
	posbte no	0	0	0	1
	seguro no	0	0	0	3
4	si	2	3	4	55
	sól prmte	3	2	1	42
	no	1	1	0	24
5	si	3	5	4	90
	no sabe	3	1	1	17
	no	0	0	0	5
6	si	5	5	5	86
	no sabe	1	1	0	16
	no	0	0	0	9
7	si	4	6	5	86
	no sabe	1	0	0	7
	no	1	0	0	21
8	mucho	0	2	1	18
	bastante	4	4	4	36
	poco	2	0	0	34
	nada	0	0	0	5
9	mucho	2	3	2	14
	bastante	3	2	3	55
	poco	1	1	0	24
	nada	0	0	0	0
10	mucho	1	2	2	15
	bastante	3	4	3	58
	poco	2	0	0	31
	nada	0	0	0	0
11	mucho	2	3	3	14
	bastante	2	2	2	69
	poco	2	1	0	22
	nada	0	0	0	0
12	mucho	0	2	2	23
	bastante	3	3	3	62
	poco	3	1	0	20
	nada	0	0	0	0
13	si				26
	no				91
14	si				25
	parcmte				21
	no				56
15	si				34
	no sabe				15
	no				56

- Porcentajes:

questionario 1	questionario 2	questionario 3	questionario 4		
83	100	100	85	1	si
17	0	0	13		tengo dud
0	0	0	2		no
60	71	80	46	2	si
40	29	20	34		sól prnte
0	0	0	19		no
50	86	80	66	3	seguro si
50	14	20	31		posbte si
0	0	0	1		posbte no
0	0	0	2		seguro no
33	50	80	45	4	si
50	33	20	35		sól prnte
17	17	0	20		no
50	83	80	80	5	si
50	17	20	15		no sabe
0	0	0	4		no
83	83	100	77	6	si
17	17	0	14		no sabe
0	0	0	8		no
67	100	100	75	7	si
17	0	0	6		no sabe
17	0	0	18		no
0	33	20	19	8	mucho
67	67	80	39		bastante
33	0	0	37		poco
0	0	0	5		nada
33	50	40	15	9	mucho
50	33	60	59		bastante
17	17	0	26		poco
0	0	0	0		nada
17	33	40	14	10	mucho
50	67	60	56		bastante
33	0	0	30		poco
0	0	0	0		nada
33	50	60	13	11	mucho
33	33	40	66		bastante
33	17	0	21		poco
0	0	0	0		nada
0	33	40	22	12	mucho
50	50	60	59		bastante
50	17	0	19		poco
0	0	0	0		nada
			22	13	si
			78		no
			25	14	si
			21		parcmte
			55		no
			32	15	si
			14		no sabe
			53		no

9.3.3. Datos de las representaciones organizacionales realizadas en el ámbito educativo.

		cuestionario 1	cuestionario 2	cuestionario 3	cuestionario 4
1	si	9	12	9	64
	tengo dud	2	0	0	2
	no	1	0	0	2
2	si	2	8	6	37
	sól prmte	4	4	3	21
	no	6	0	0	10
3	seguro si	6	10	8	34
	posbte si	4	1	1	33
	posbte no	2	0	0	1
	seguro no	0	0	0	0
4	si	4	10	6	24
	sól prmte	4	2	3	25
	no	4	0	0	16
5	si	8	11	8	45
	no sabe	2	0	1	13
	no	2	1	0	2
6	si	9	11	7	38
	no sabe	1	1	1	19
	no	2	0	1	3
7	si	10	10	8	39
	no sabe	2	2	1	19
	no	0	0	0	2
8	mucho	2	4	5	11
	bastante	5	8	4	23
	poco	4	0	1	13
	nada	1	0	0	4
9	mucho	1	4	3	7
	bastante	3	7	6	21
	poco	6	1	0	11
	nada	2	0	0	3
10	mucho	1	2	2	9
	bastante	6	7	6	20
	poco	3	2	1	13
	nada	2	1	0	2
11	mucho	0	4	3	11
	bastante	6	7	6	23
	poco	4	1	0	10
	nada	2	0	0	2
12	mucho	0	5	5	8
	bastante	5	6	3	20
	poco	5	1	1	14
	nada	2	0	0	2
13	si				11
	no				47
14	si				21
	parcmte				23
	no				19
15	si				44
	no sabe				9
	no				10

- Porcentajes:

cuestionario 1	cuestionario 2	cuestionario 3	cuestionario 4		
75	100	100	94	1	si
17	0	0	3		tengo dud
8	0	0	3		no
17	67	67	54	2	si
33	33	33	31		sól prmte
50	0	0	15		no
50	91	89	50	3	seguro si
33	9	11	49		posbte si
17	0	0	1		posbte no
0	0	0	0		seguro no
33	83	67	37	4	si
33	17	33	38		sól prmte
33	0	0	25		no
67	92	89	75	5	si
17	0	11	22		no sabe
17	8	0	3		no
75	92	78	63	6	si
8	8	11	32		no sabe
17	0	11	5		no
83	83	89	65	7	si
17	17	11	32		no sabe
0	0	0	3		no
17	33	50	22	8	mucho
42	67	40	45		bastante
33	0	10	25		poco
8	0	0	8		nada
8	33	33	17	9	mucho
25	58	67	50		bastante
50	8	0	26		poco
17	0	0	7		nada
8	17	22	20	10	mucho
50	58	67	45		bastante
25	17	11	30		poco
17	8	0	5		nada
0	33	33	24	11	mucho
50	58	67	50		bastante
33	8	0	22		poco
17	0	0	4		nada
0	42	56	18	12	mucho
42	50	33	45		bastante
42	8	11	32		poco
17	0	0	5		nada
			19	13	si
			81		no
			33	14	si
			37		parcmte
			30		no
			70	15	si
			14		no sabe
			16		no

9.3.4.

Datos totales de los tres ámbitos.

		cuestionario 1	cuestionario 2	cuestionario 3	cuestionario 4
1	si	20	29	25	229
	tengo dud	10	3	2	67
	no	1	0	0	8
2	si	11	25	18	150
	sól prmte	13	7	9	115
	no	6	0	0	50
3	seguro si	13	23	21	169
	posbte si	13	8	6	145
	posbte no	5	0	0	4
	seguro no	0	0	0	3
4	si	13	21	17	136
	sól prmte	12	9	10	110
	no	6	1	0	61
5	si	17	29	23	219
	no sabe	11	1	4	54
	no	3	1	0	10
6	si	22	28	23	213
	no sabe	6	3	3	61
	no	3	0	1	18
7	si	22	28	25	215
	no sabe	7	3	2	54
	no	2	0	0	25
8	mucho	3	8	8	40
	bastante	15	22	14	101
	poco	11	1	5	107
	nada	2	0	0	14
9	mucho	5	9	7	36
	bastante	14	15	14	126
	poco	10	7	5	87
	nada	2	0	0	6
10	mucho	2	7	6	40
	bastante	18	20	20	110
	poco	9	3	1	83
	nada	2	1	0	4
11	mucho	5	9	9	45
	bastante	15	19	18	162
	poco	9	3	0	62
	nada	2	0	0	3
12	mucho	0	8	11	50
	bastante	15	17	14	150
	poco	14	6	2	67
	nada	2	0	0	3
13	si	0	0	0	68
	no	0	0	0	225
14	si	0	0	0	81
	parcmte	0	0	0	69
	no	0	0	0	106
15	si	0	0	0	100
	no sabe	0	0	0	58
	no	0	0	0	82

- Porcentajes.

questionario 1	questionario 2	questionario 3	questionario 4		
65	91	93	75	1	si
32	9	7	22		tengo dud
3	0	0	3		no
37	78	67	48	2	si
43	22	33	37		sól prmte
20	0	0	16		no
42	74	78	53	3	seguro si
42	26	22	45		posbte si
16	0	0	1		posbte no
0	0	0	1		seguro no
42	68	63	44	4	si
39	29	37	36		sól prmte
19	3	0	20		no
55	94	85	77	5	si
35	3	15	19		no sabe
10	3	0	4		no
71	90	85	73	6	si
19	10	11	21		no sabe
10	0	4	6		no
71	90	93	73	7	si
23	10	7	18		no sabe
6	0	0	9		no
10	26	30	15	8	mucho
48	71	52	39		bastante
35	3	19	41		poco
6	0	0	5		nada
16	29	27	14	9	mucho
45	48	54	49		bastante
32	23	19	34		poco
6	0	0	2		nada
6	23	22	17	10	mucho
58	65	74	46		bastante
29	10	4	35		poco
6	3	0	2		nada
16	29	33	17	11	mucho
48	61	67	60		bastante
29	10	0	23		poco
6	0	0	1		nada
0	26	41	19	12	mucho
48	55	52	56		bastante
45	19	7	25		poco
6	0	0	1		nada
			23	13	si
			77		no
			32	14	si
			27		parcmte
			41		no
			42	15	si
			24		no sabe
			34		no

9.4. GRÁFICOS.

9.4.1. Gráficos del ámbito de investigación.

Gráfico A-5. Creencias sobre la mejoría de la comunicación ascendente en las organizaciones (Ámbito de investigación)

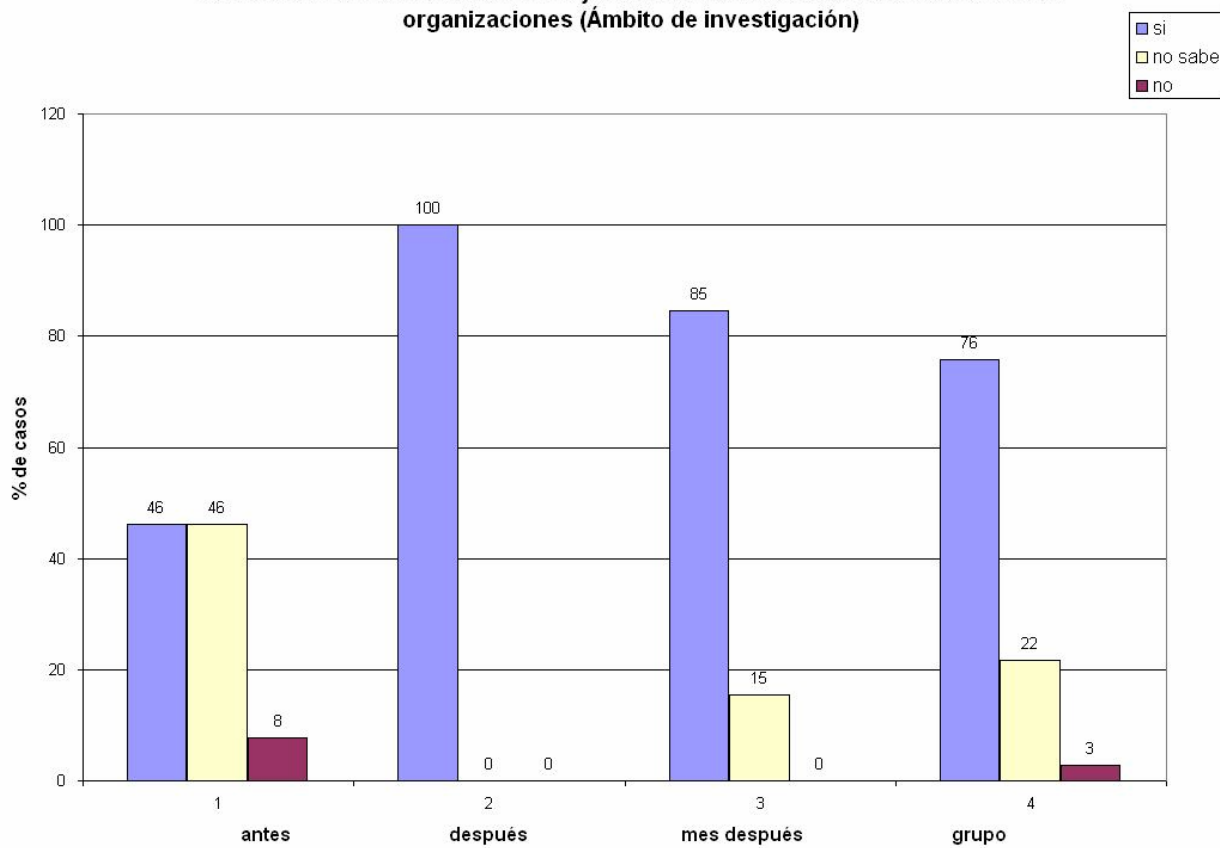


Gráfico A-6. Creencias sobre la mejoría de la comunicación descendente en las organizaciones (Ámbito de investigación)

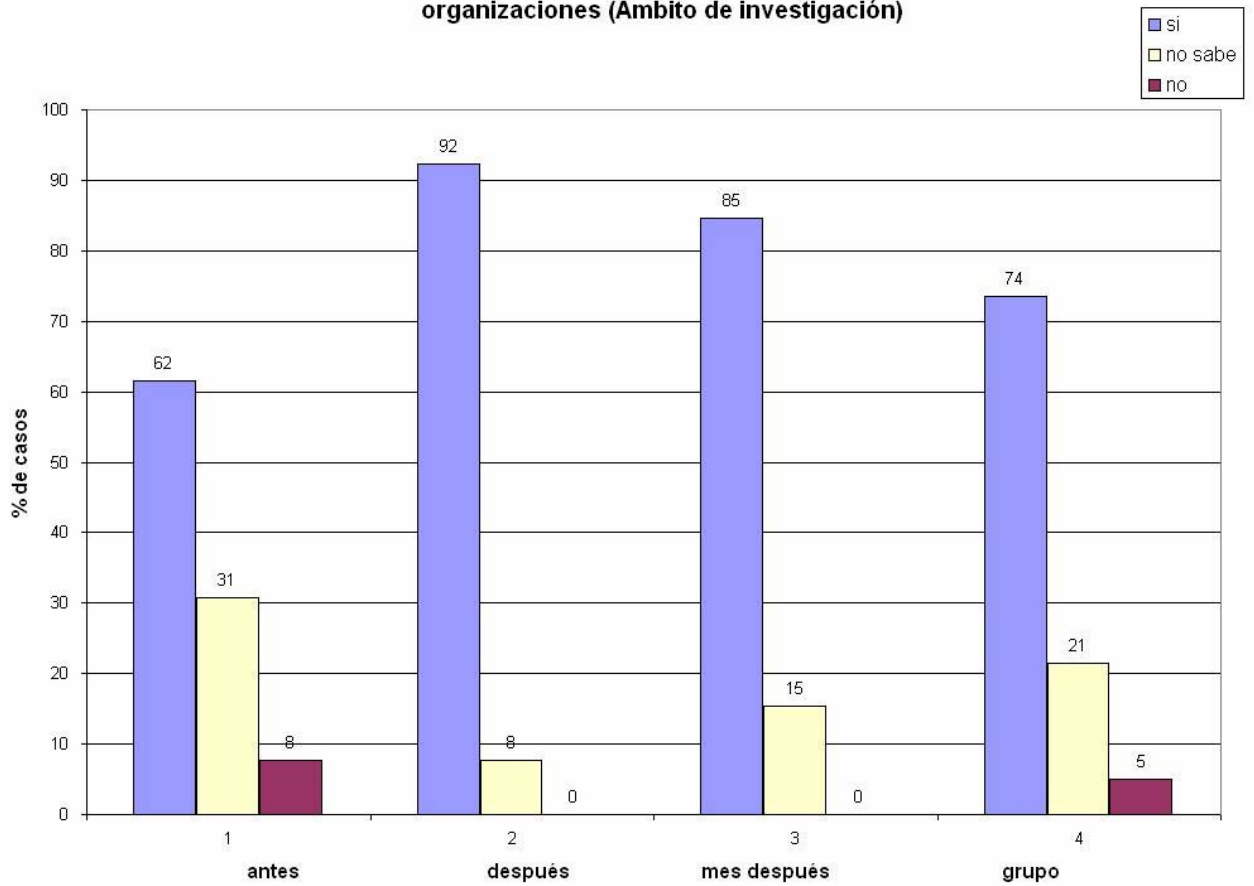


Gráfico A-7. Creencias sobre la mejoría de la comunicación horizontal en las organizaciones (Ámbito de investigación)

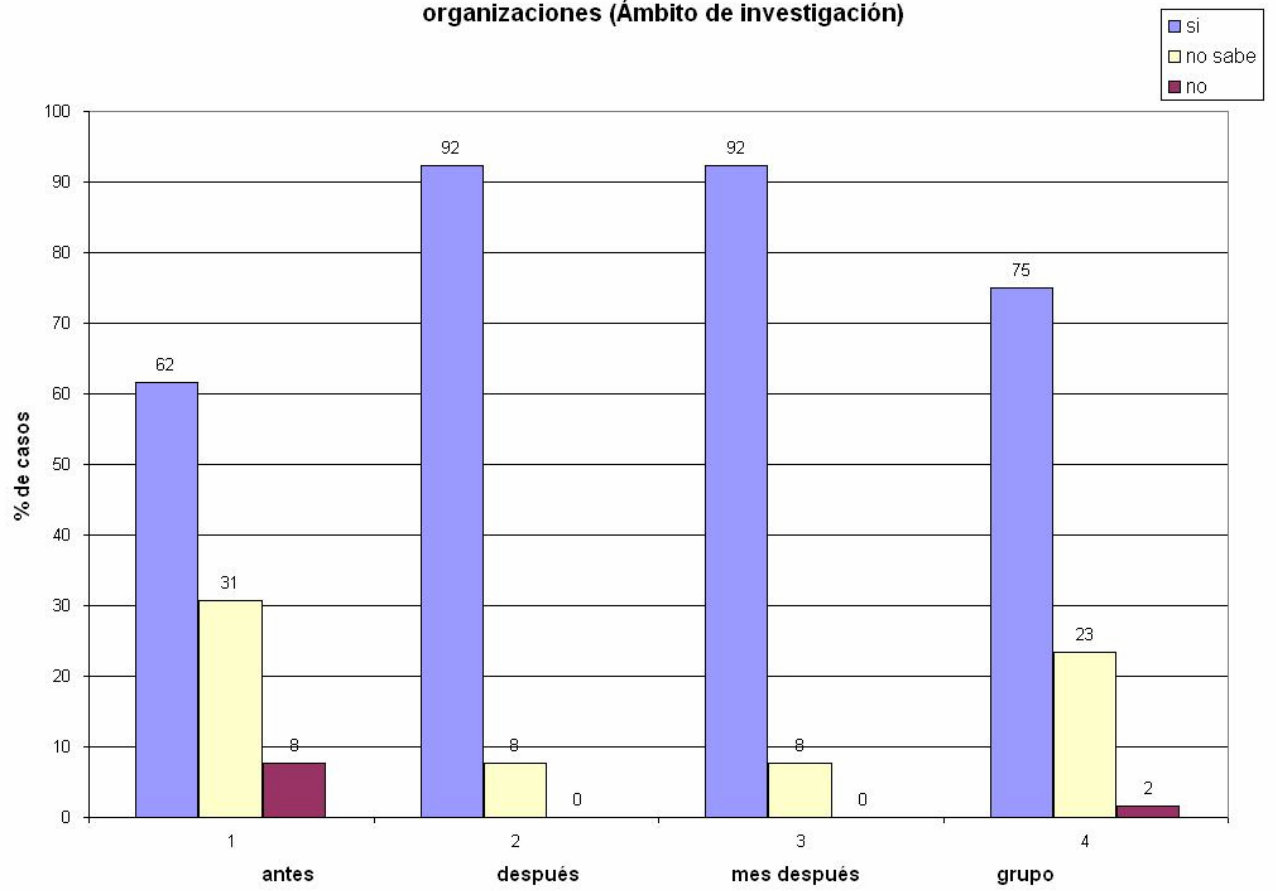


Gráfico A-8. Creencias sobre la satisfacción con lo proporcionado por los compañeros-proveedores (Ámbito de investigación)

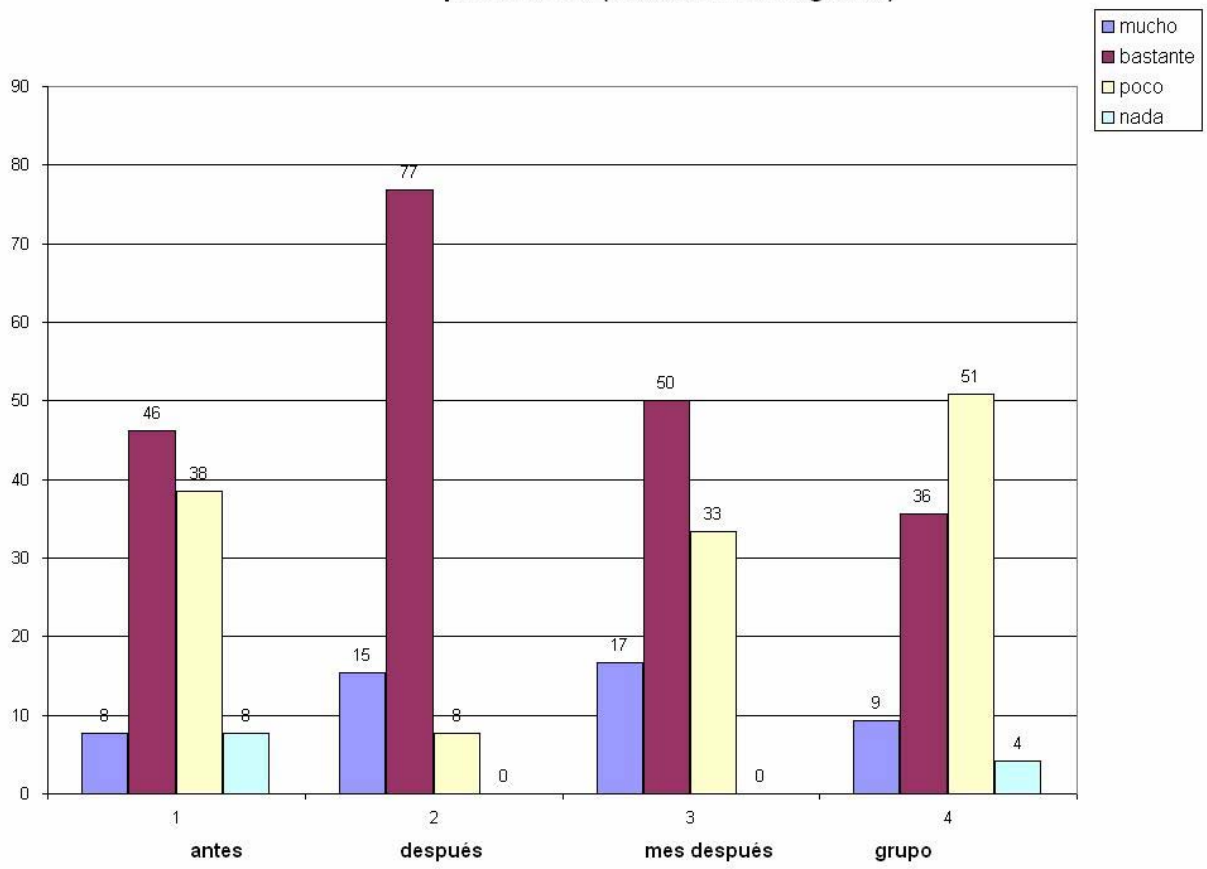


Gráfico A-9. Creencias sobre la satisfacción con lo proporcionado por los proveedores-externos (Ámbito de investigación)

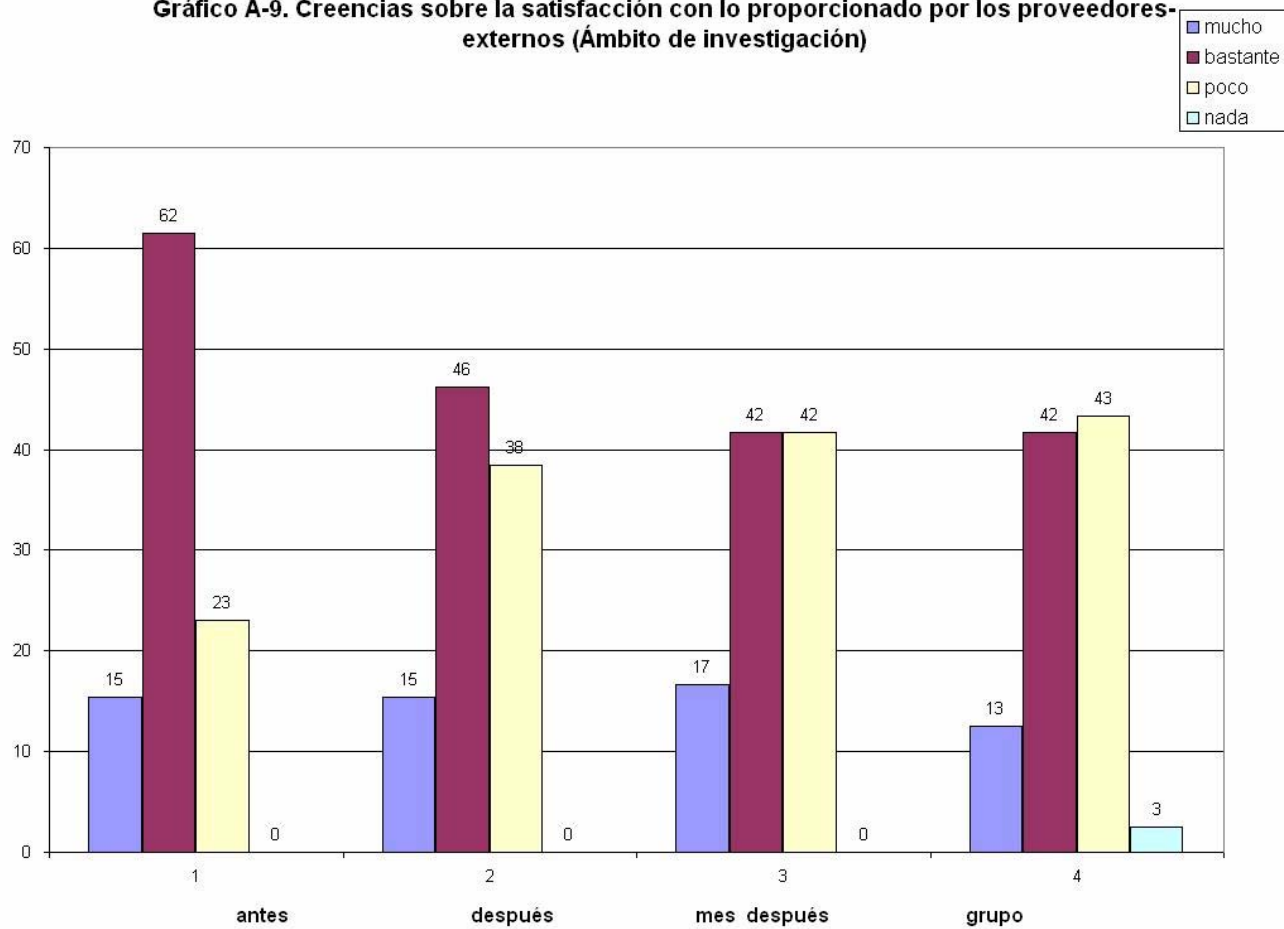


Gráfico A-10. Creencias sobre la satisfacción con lo que reciben de los profesionales los compañeros-clientes (Ámbito de investigación)

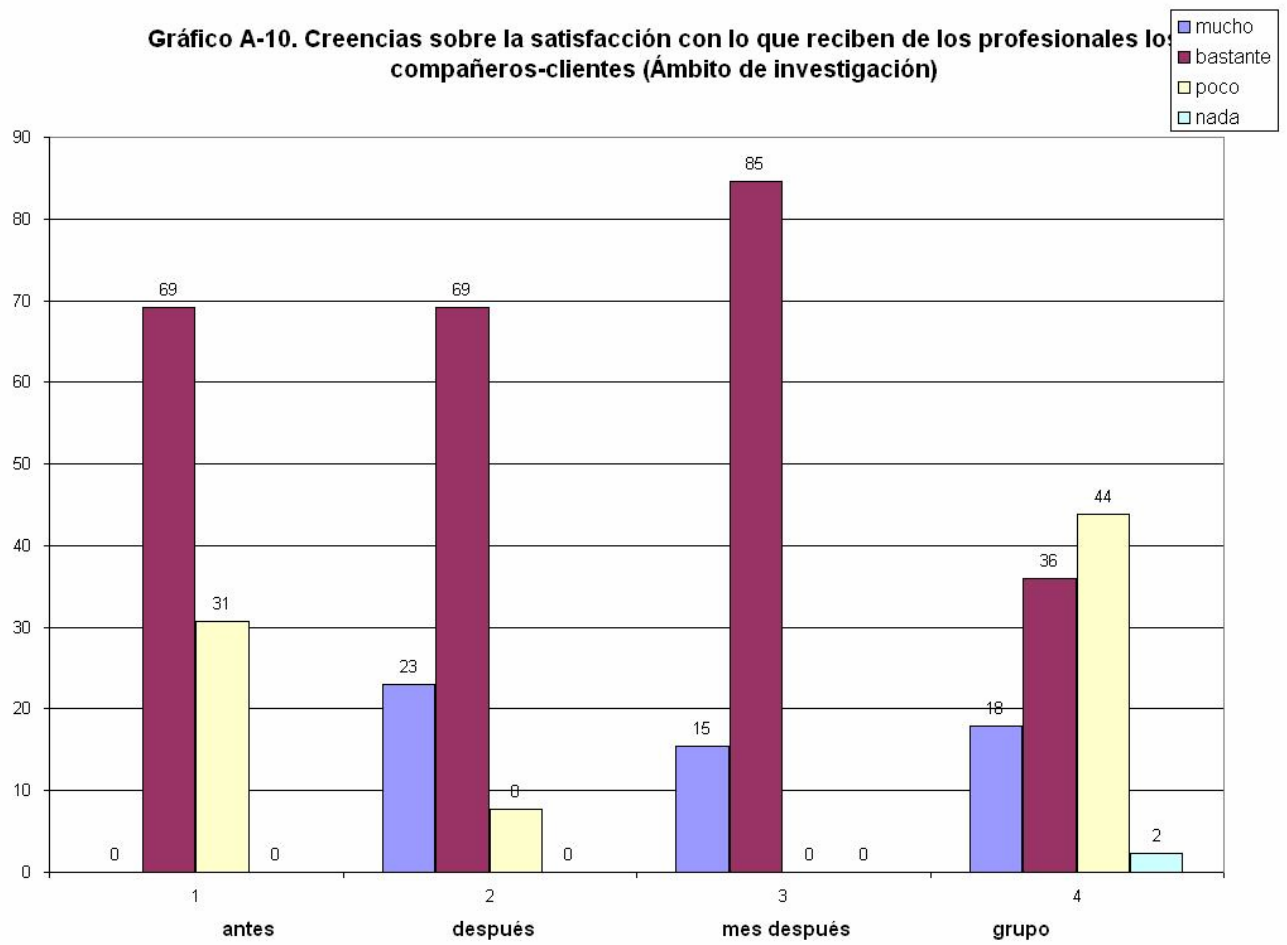


Gráfico A-11. Creencias sobre la satisfacción de los clientes externos con lo proporcionado por los profesionales (Ámbito de investigación)

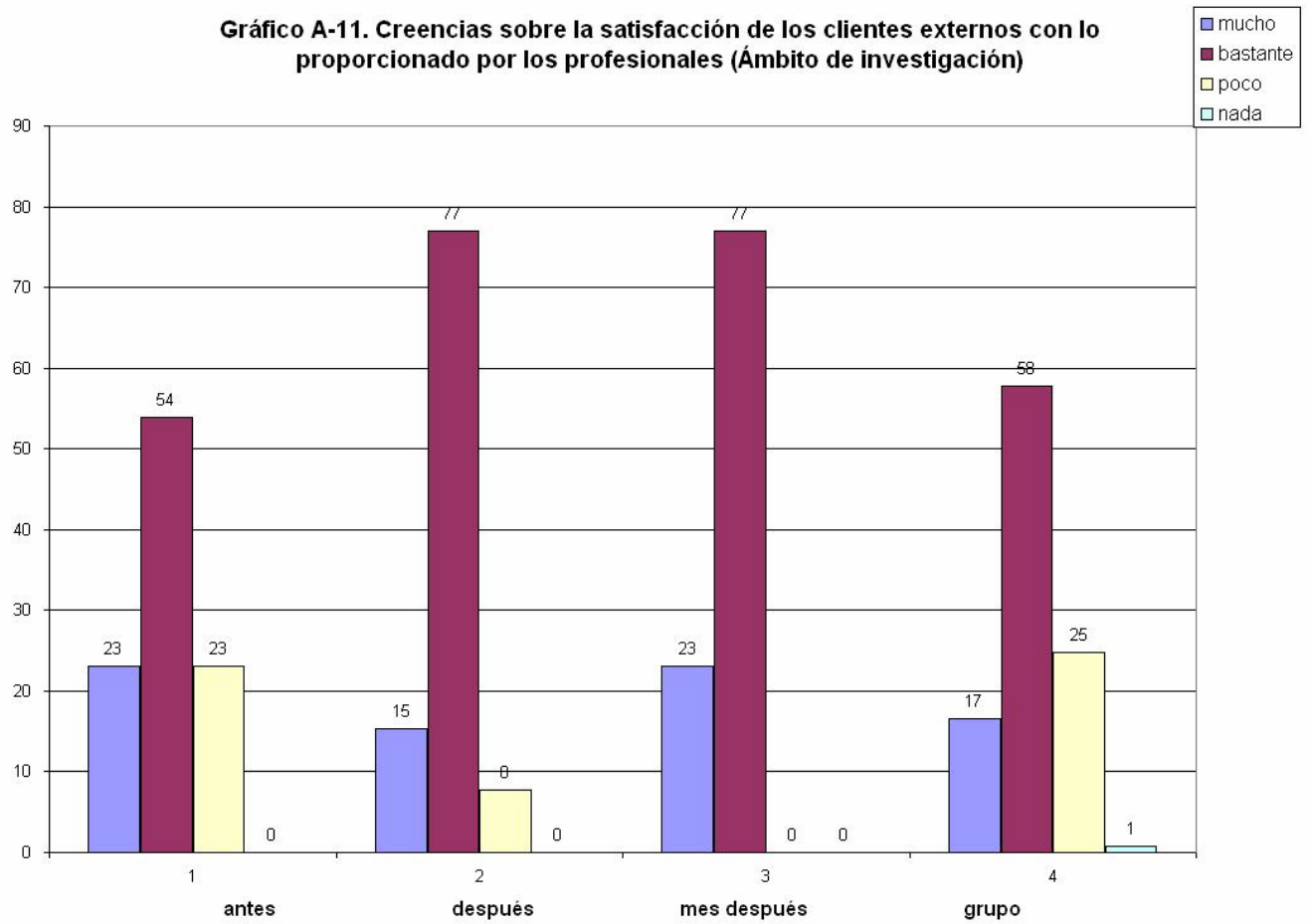
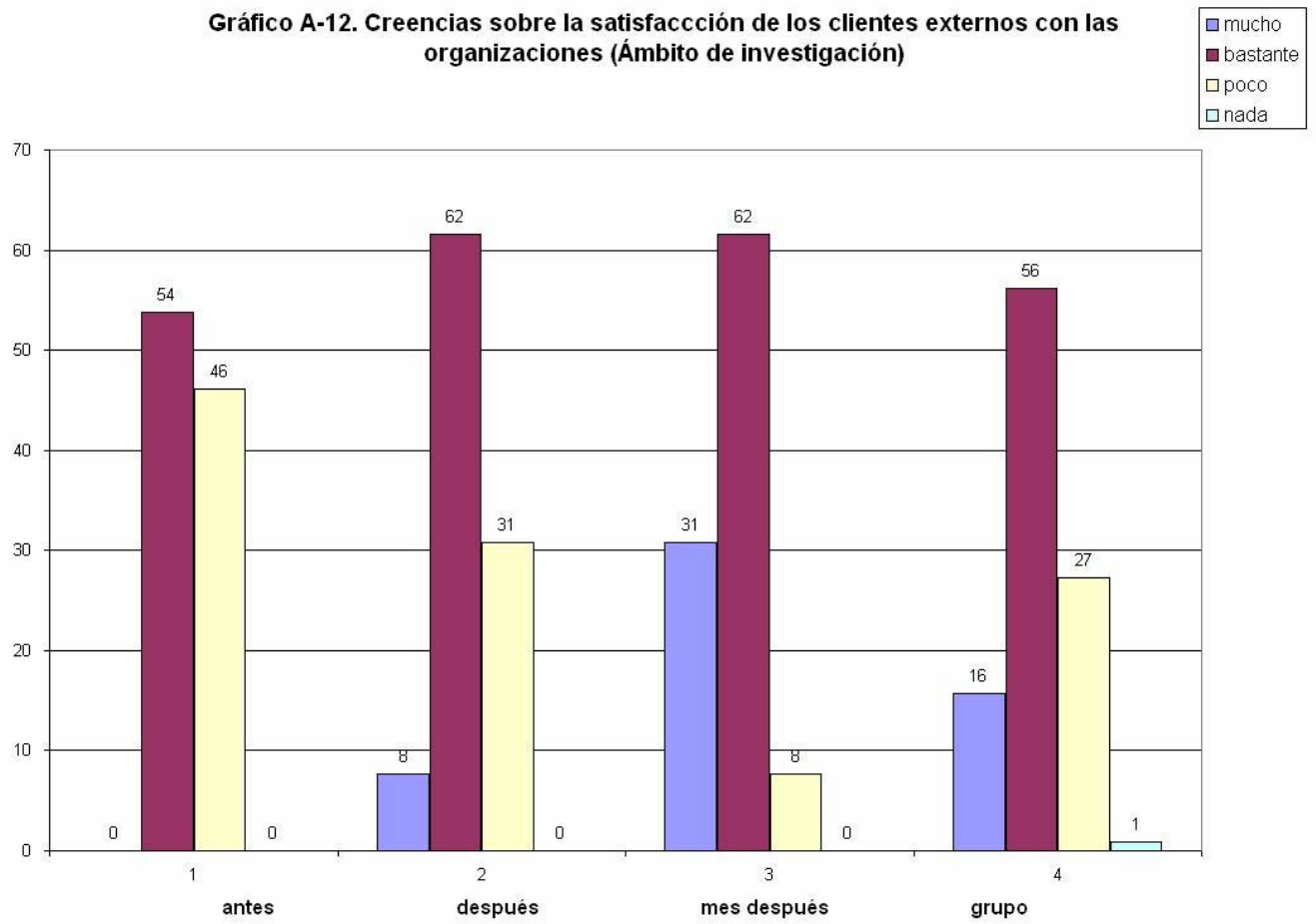


Gráfico A-12. Creencias sobre la satisfacción de los clientes externos con las organizaciones (Ámbito de investigación)



9.4.2.

Gráficos del ámbito terapéutico.

Gráfico B-5. Creencias sobre la mejoría de la comunicación ascendente en las organizaciones (Ámbito terapéutico)

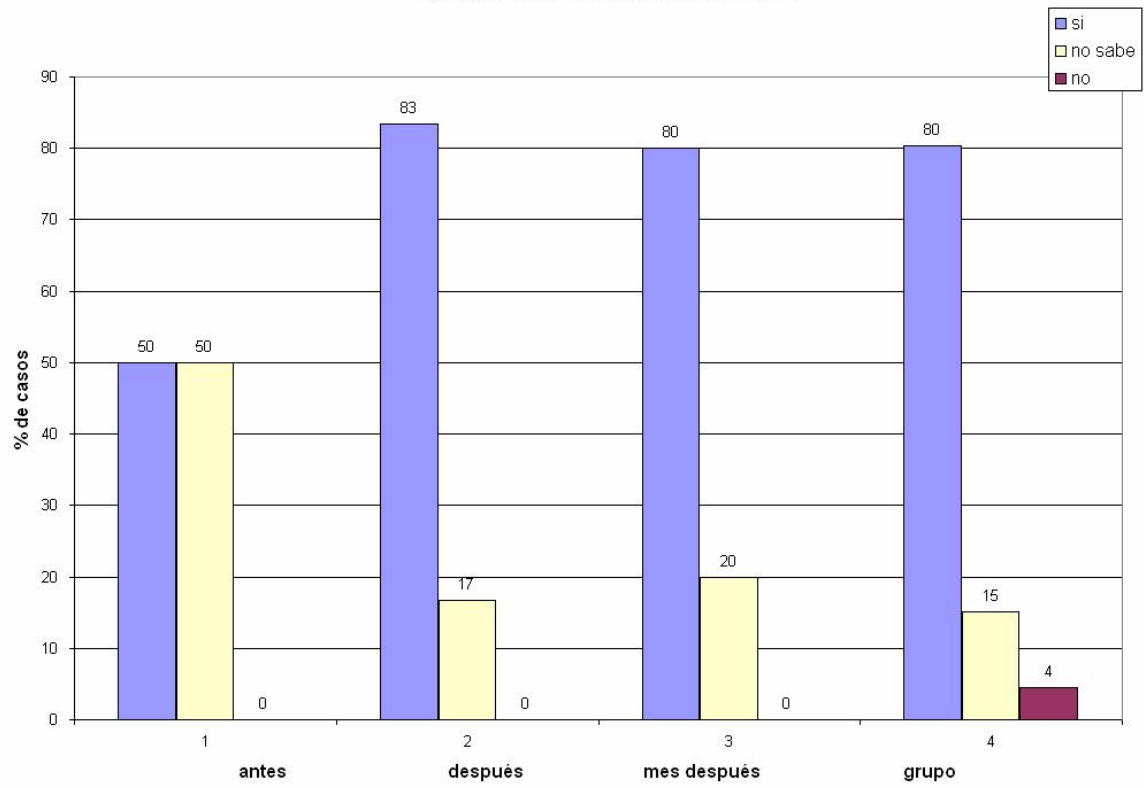


Gráfico B-6. Creencias sobre la mejoría de la comunicación descendente en las organizaciones (Ámbito terapéutico)

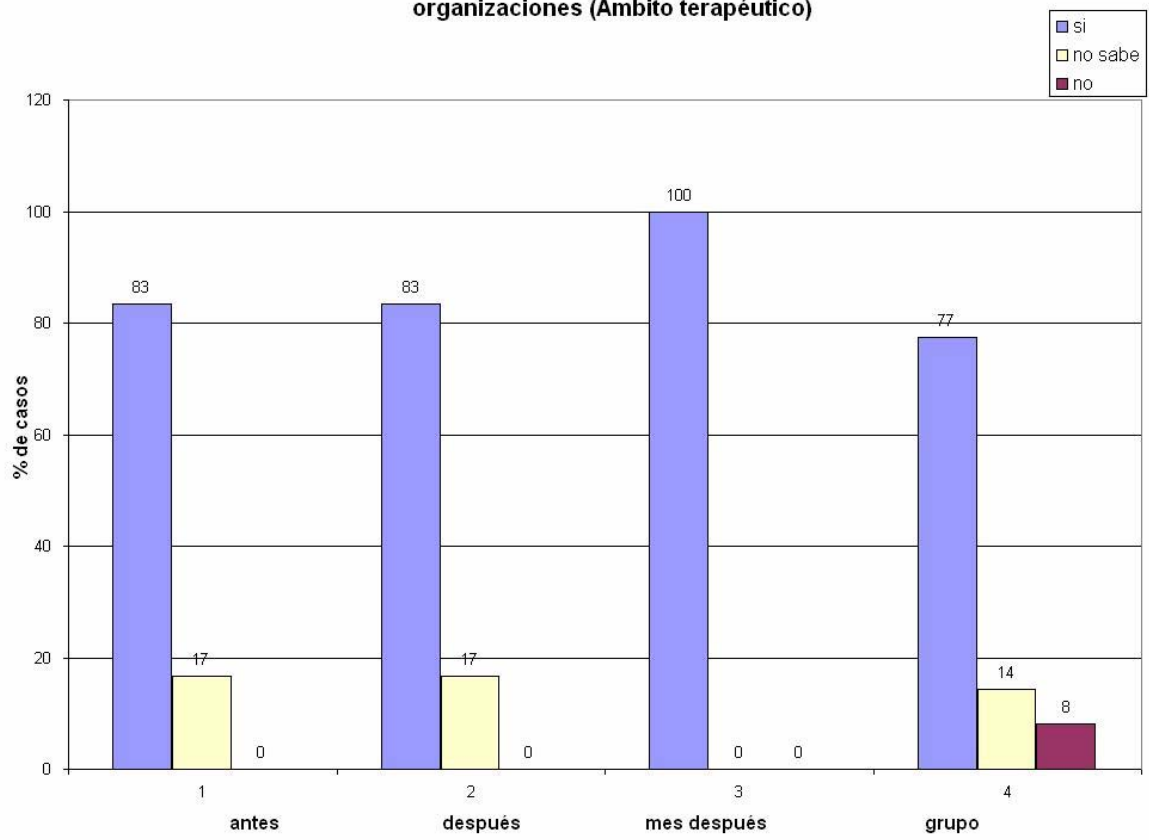


Gráfico B-7. Creencias sobre la mejoría de la comunicación horizontal en las organizaciones (Ámbito terapéutico)

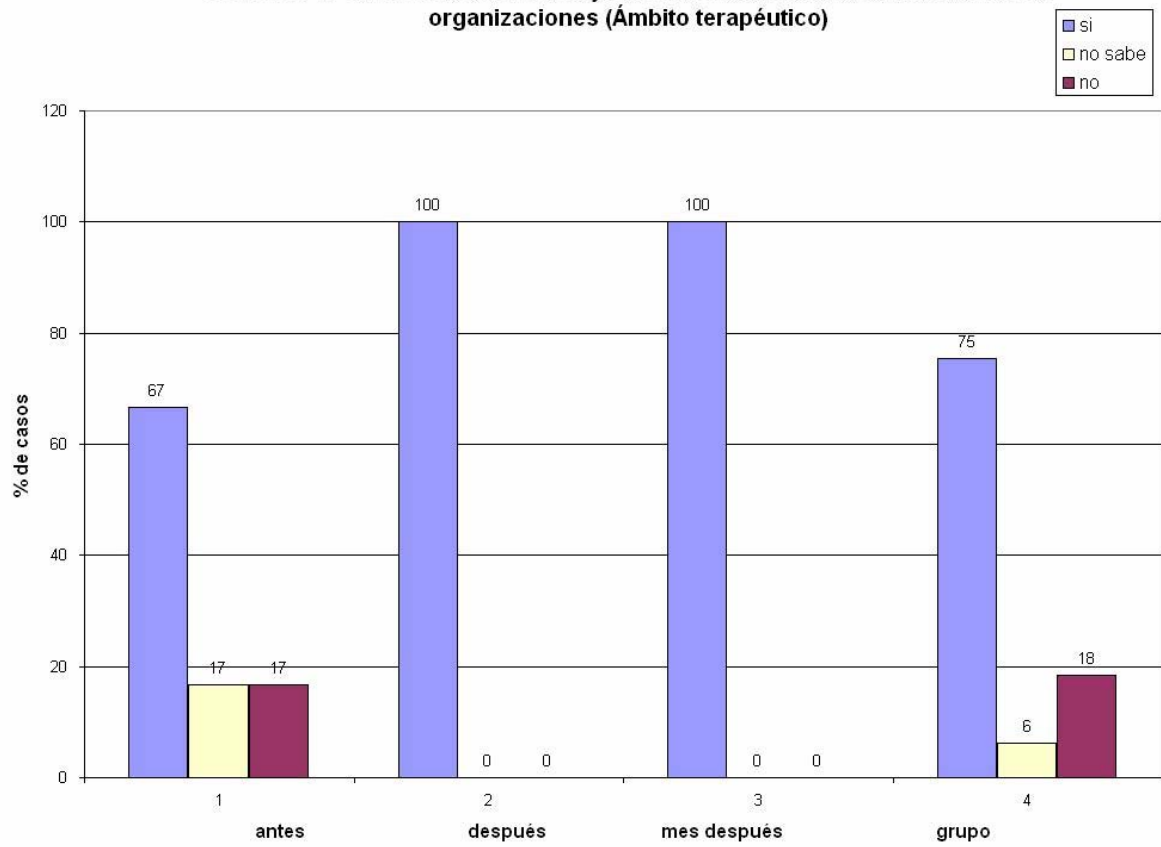


Gráfico B-8. Creencias sobre la satisfacción con lo proporcionado por los compañeros-proveedores (Ámbito terapéutico)

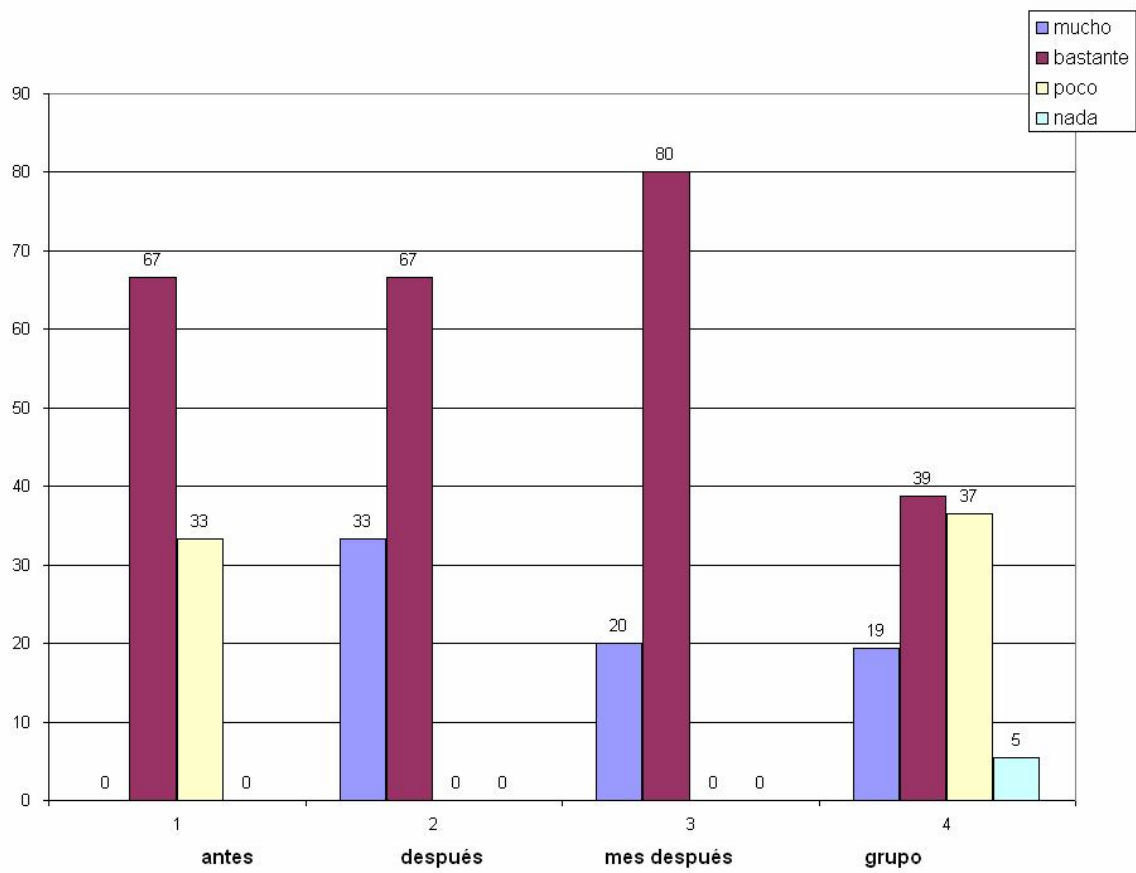


Gráfico B-9. Creencias sobre la satisfacción con lo proporcionado por los proveedores-externos (Ámbito terapéutico)

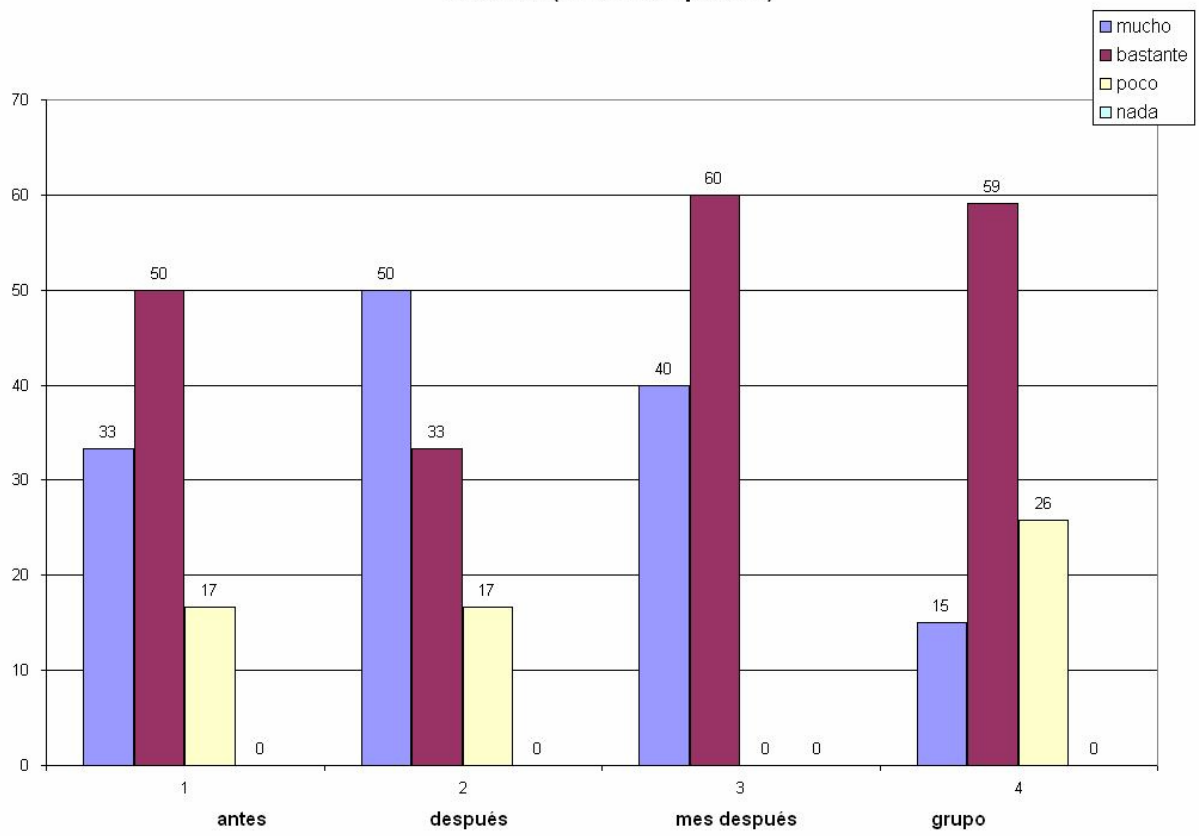


Gráfico B-10. Creencias sobre la satisfacción con lo que reciben de los profesionales los compañeros-clientes (Ámbito terapéutico)

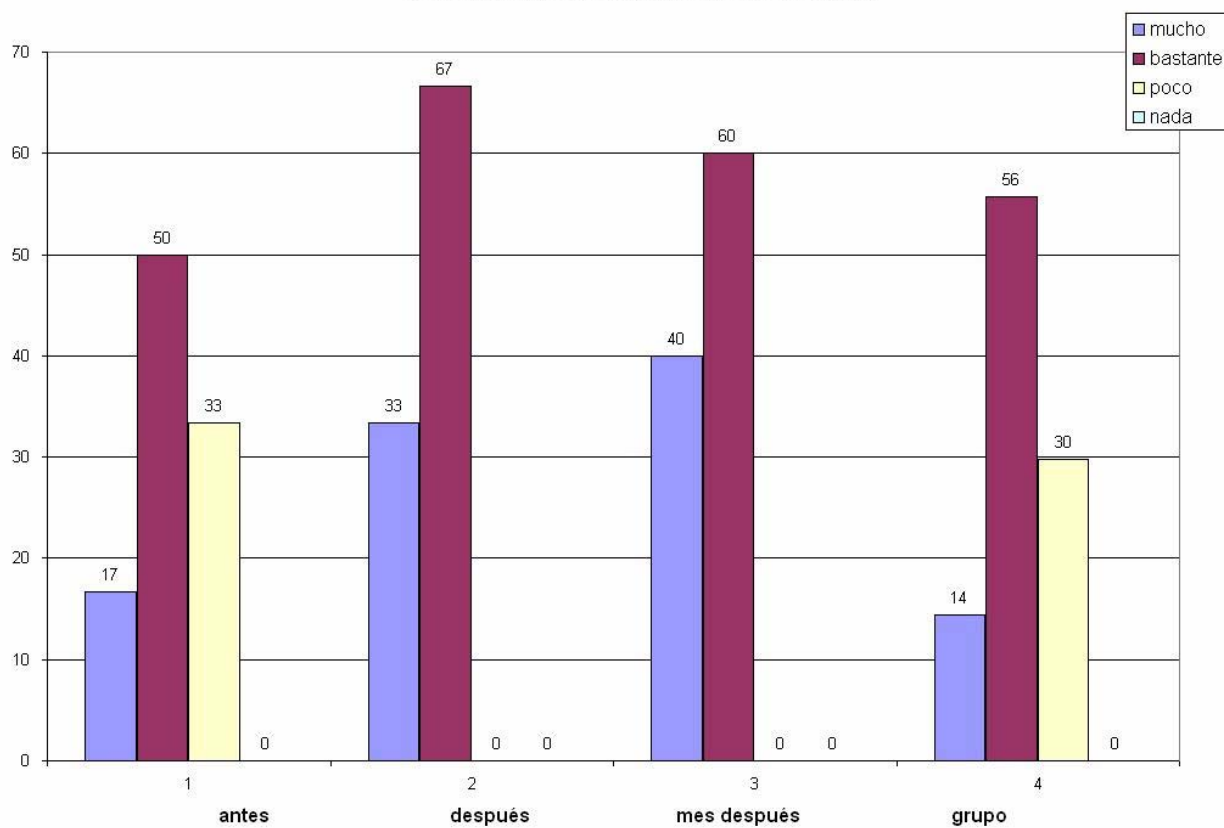


Gráfico B-11. Creencias sobre la satisfacción de los clientes externos con lo proporcionado por los profesionales (Ámbito terapéutico)

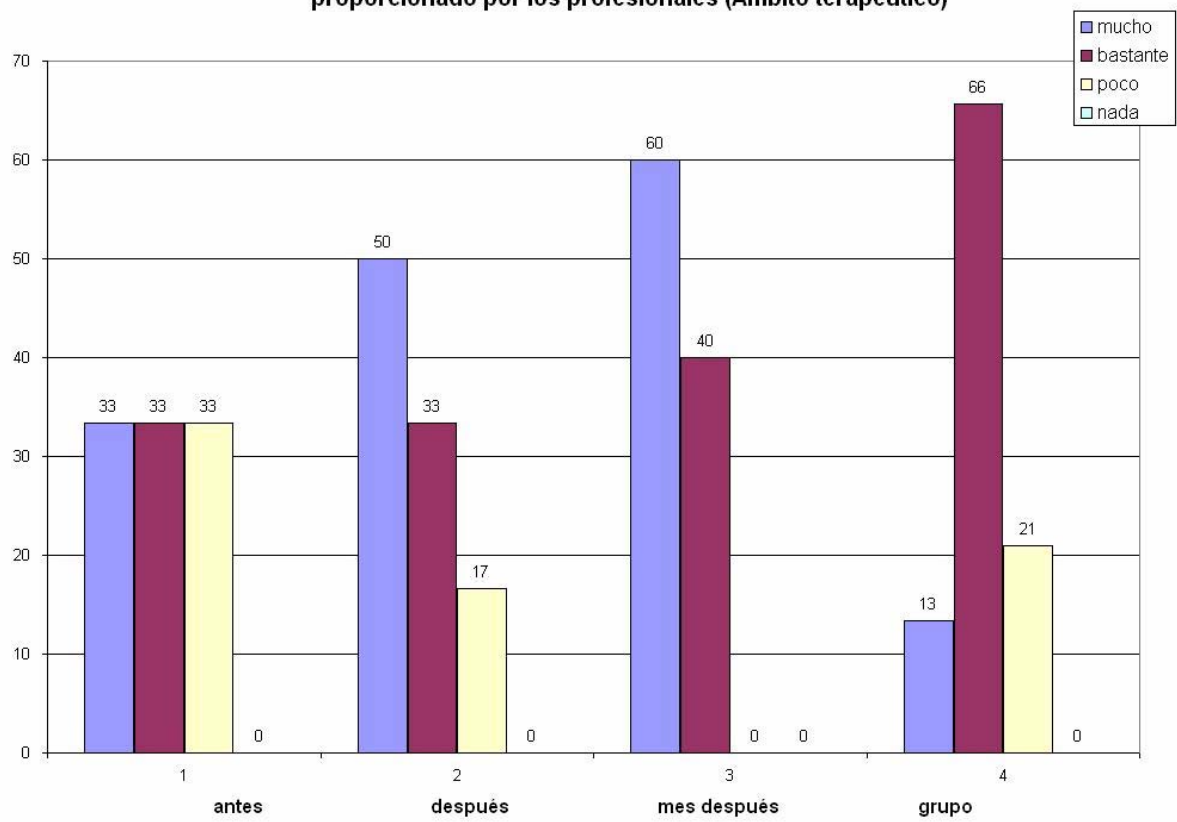
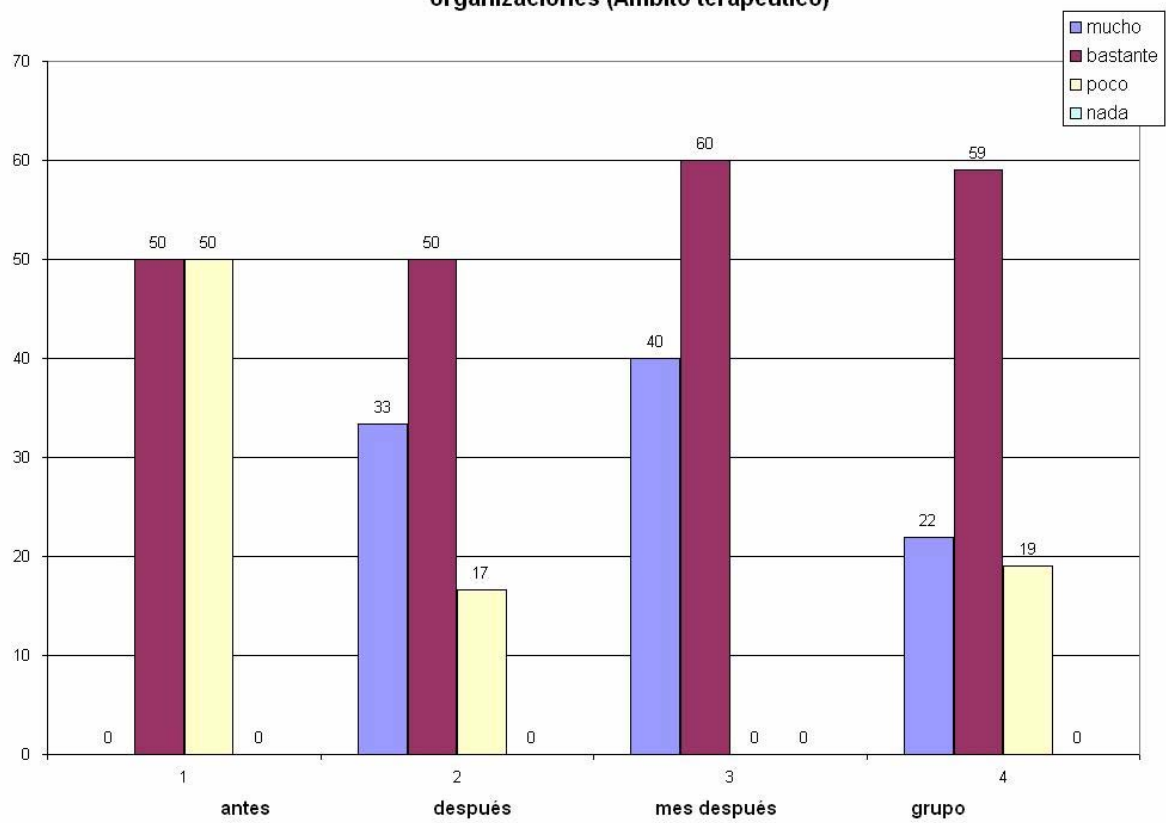


Gráfico B-12. Creencias sobre la satisfacción de los clientes externos con las organizaciones (Ámbito terapéutico)



9.4.3.

Gráficos del ámbito educativo.

Gráfico C-5. Creencias sobre la mejoría de la comunicación ascendente en las organizaciones (Ámbito educativo)

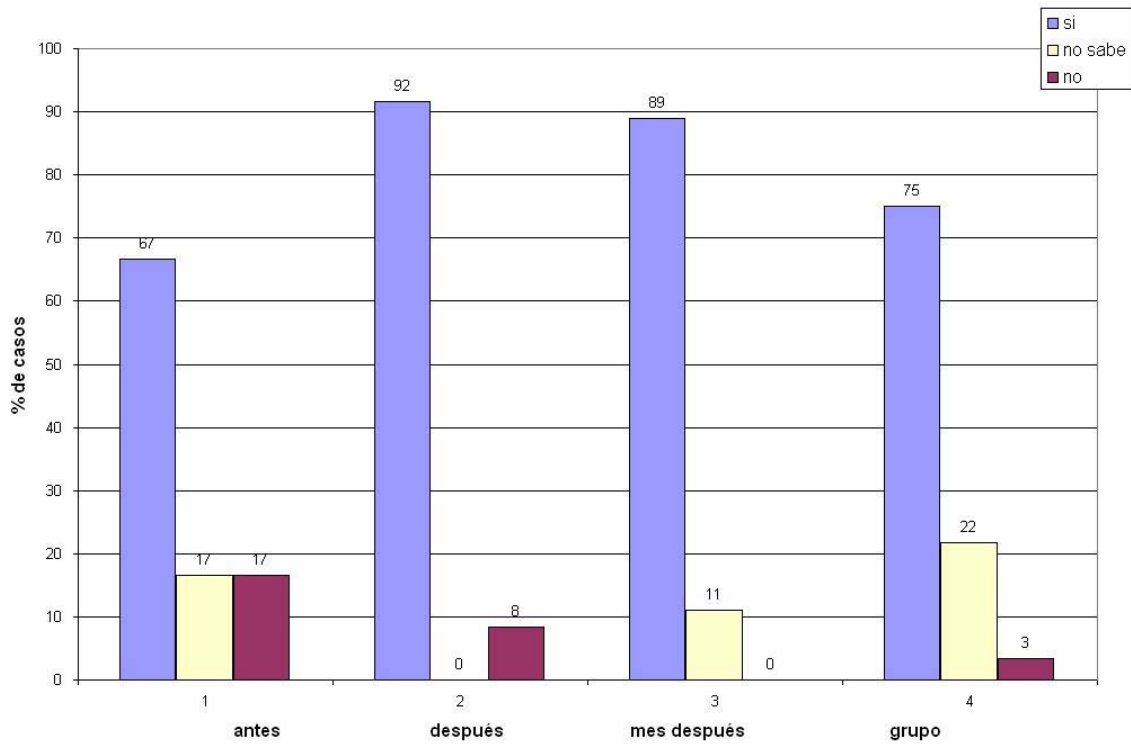


Gráfico C-7. Creencias sobre la mejoría de la comunicación horizontal en las organizaciones (Ámbito educativo)

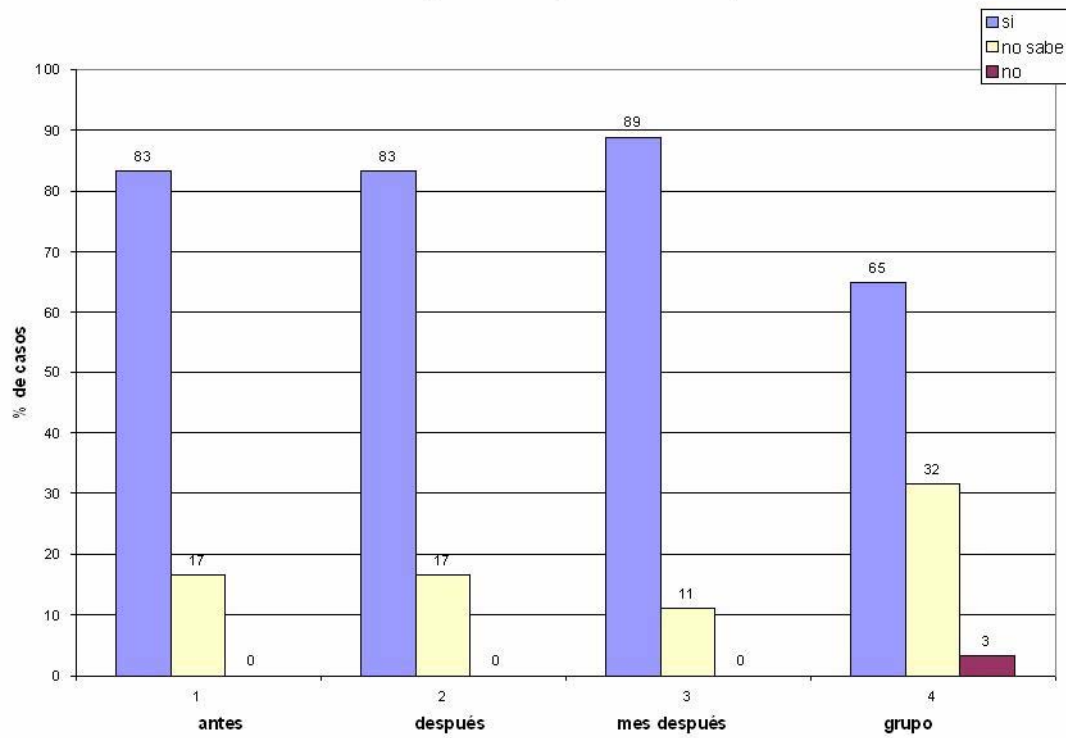


Gráfico C-8. Creencias sobre la satisfacción con lo proporcionado por los compañeros-proveedores (Ámbito educativo)

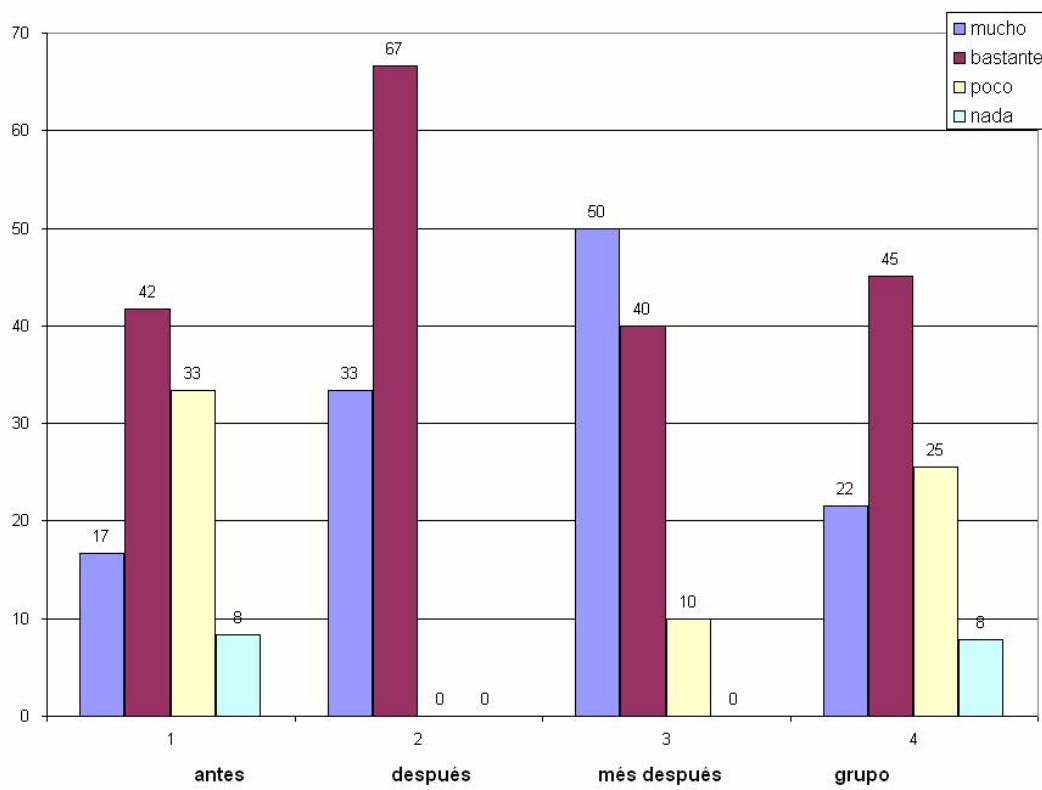


Gráfico C-9. Creencias sobre la satisfacción con lo proporcionado por los proveedores-externos (Ámbito educativo)

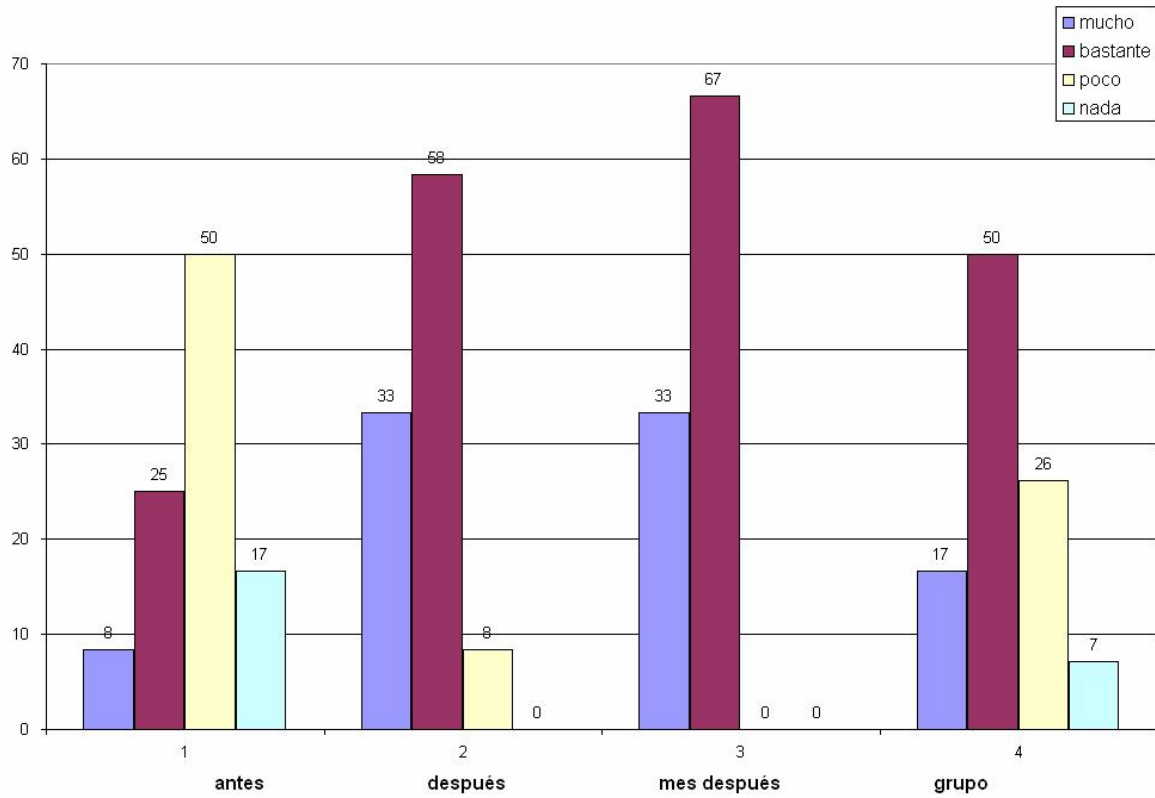


Gráfico C-10. Creencias sobre la satisfacción con lo que reciben de los profesionales los compañeros-clientes (Ámbito educativo)

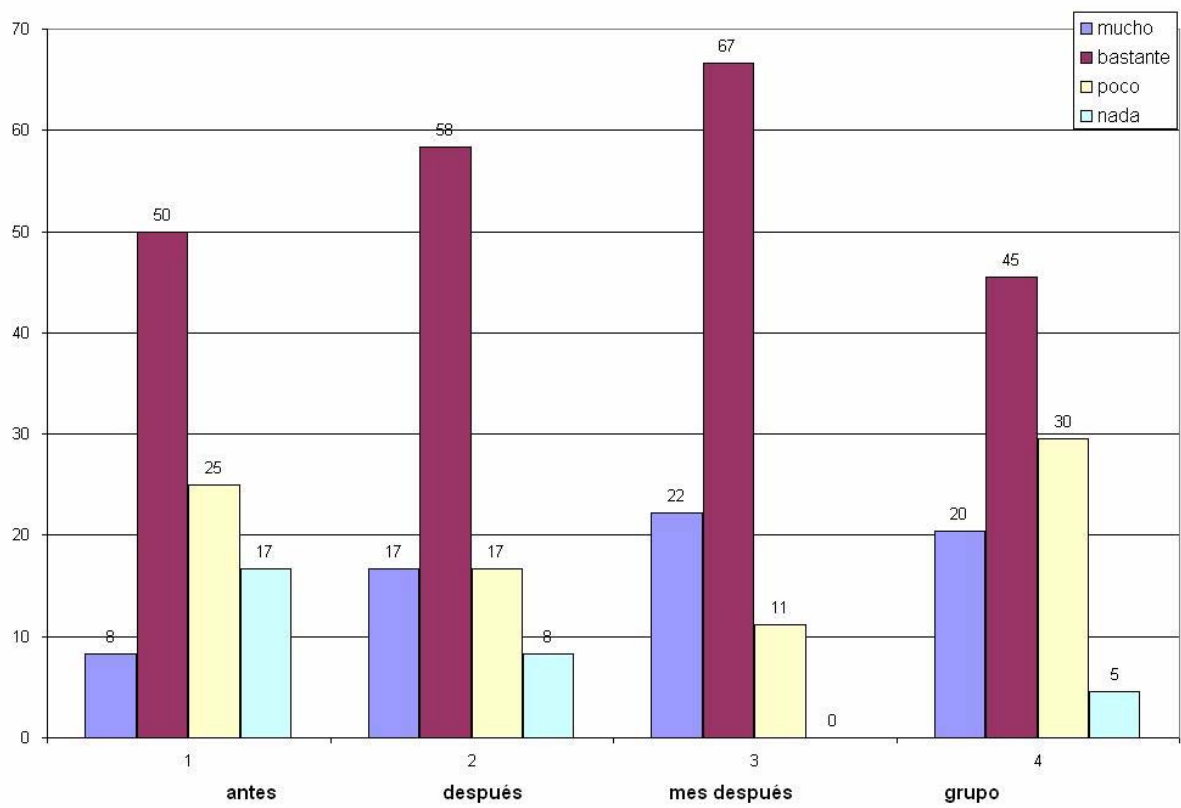


Gráfico C-11. Creencias sobre la satisfacción de los clientes externos con lo proporcionado por los profesionales (Ámbito educativo)

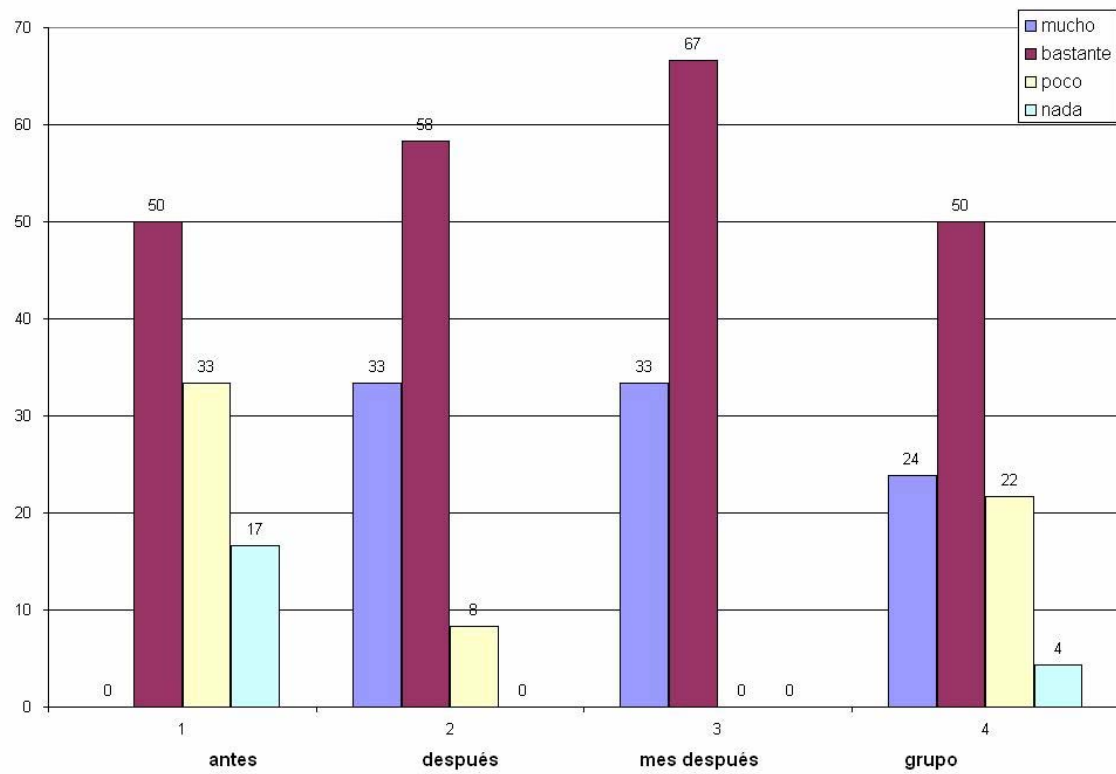
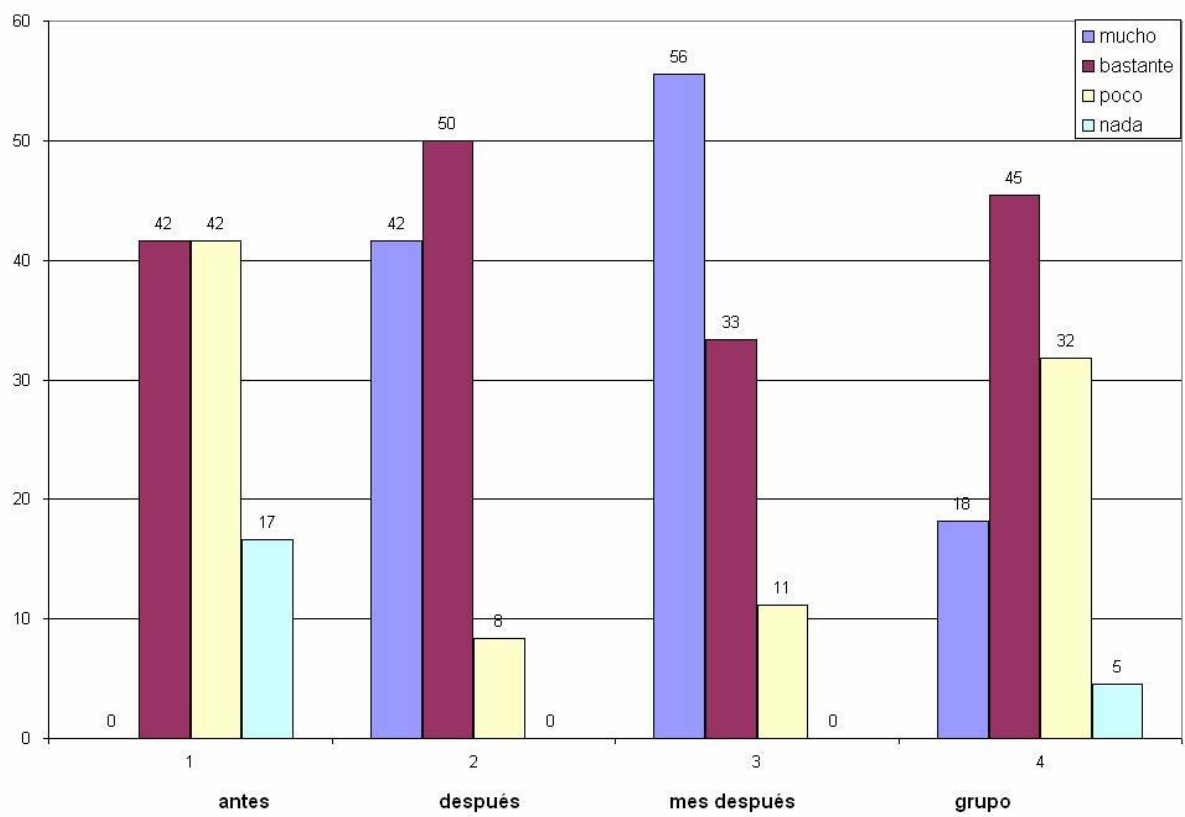


Gráfico C-12. Creencias sobre la satisfacción de los clientes externos con las organizaciones (Ámbito educativo)



9.4.4.

Gráficos del total de los tres ámbitos.

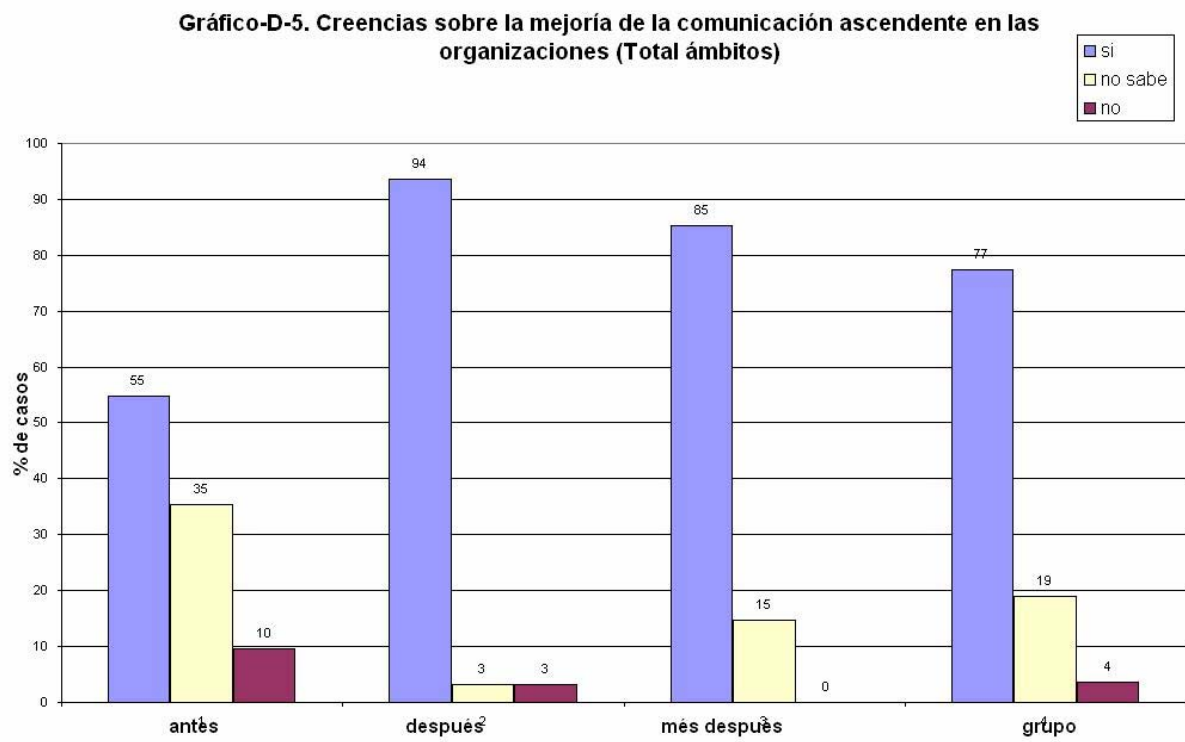


Gráfico-D-6. Creencias sobre la mejoría de la comunicación descendente en las organizaciones (Total)

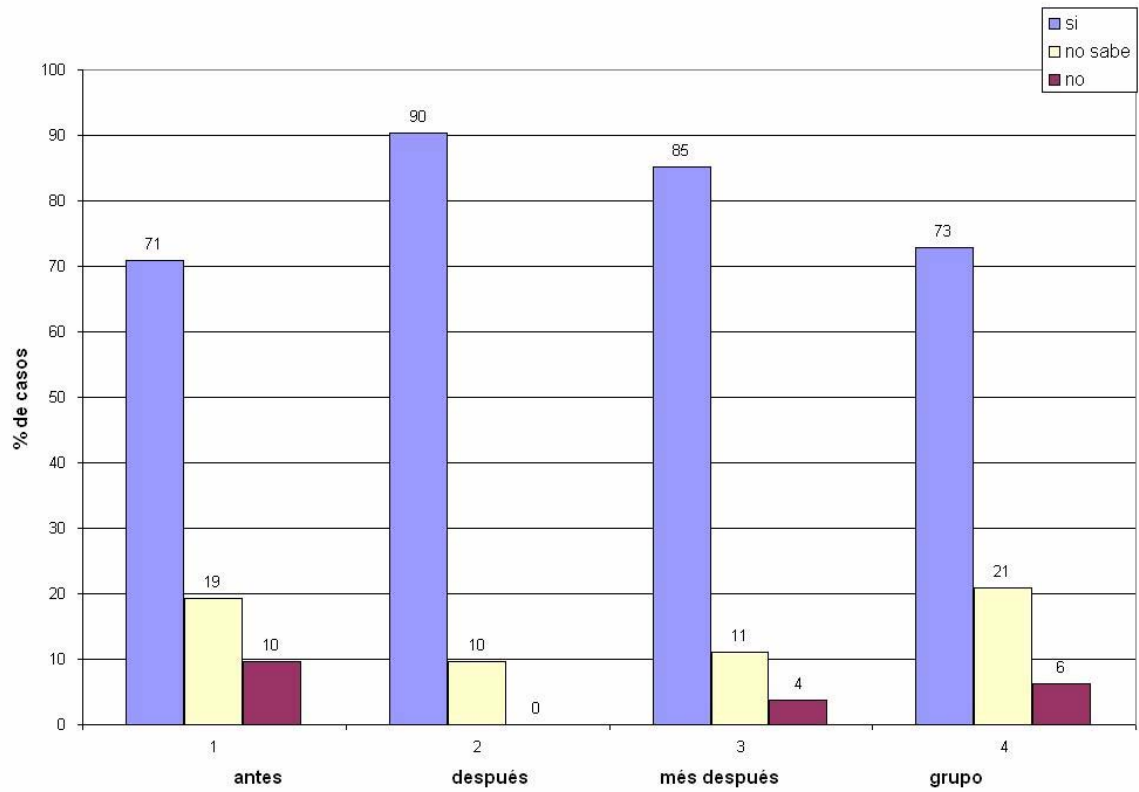


Gráfico-D-7. Creencias sobre la mejoría de la comunicación horizontal en las organizaciones (Total ámbitos)

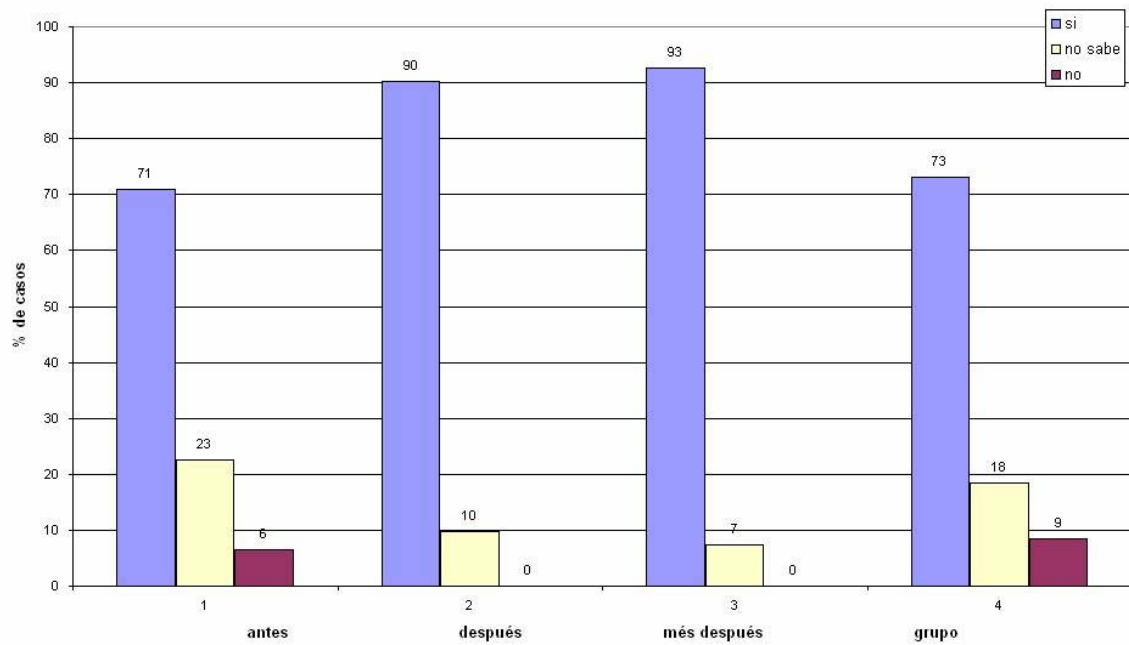


Gráfico-D-8. Creencias sobre la satisfacción con lo proporcionado por los compañeros-proveedores (Total ámbitos)

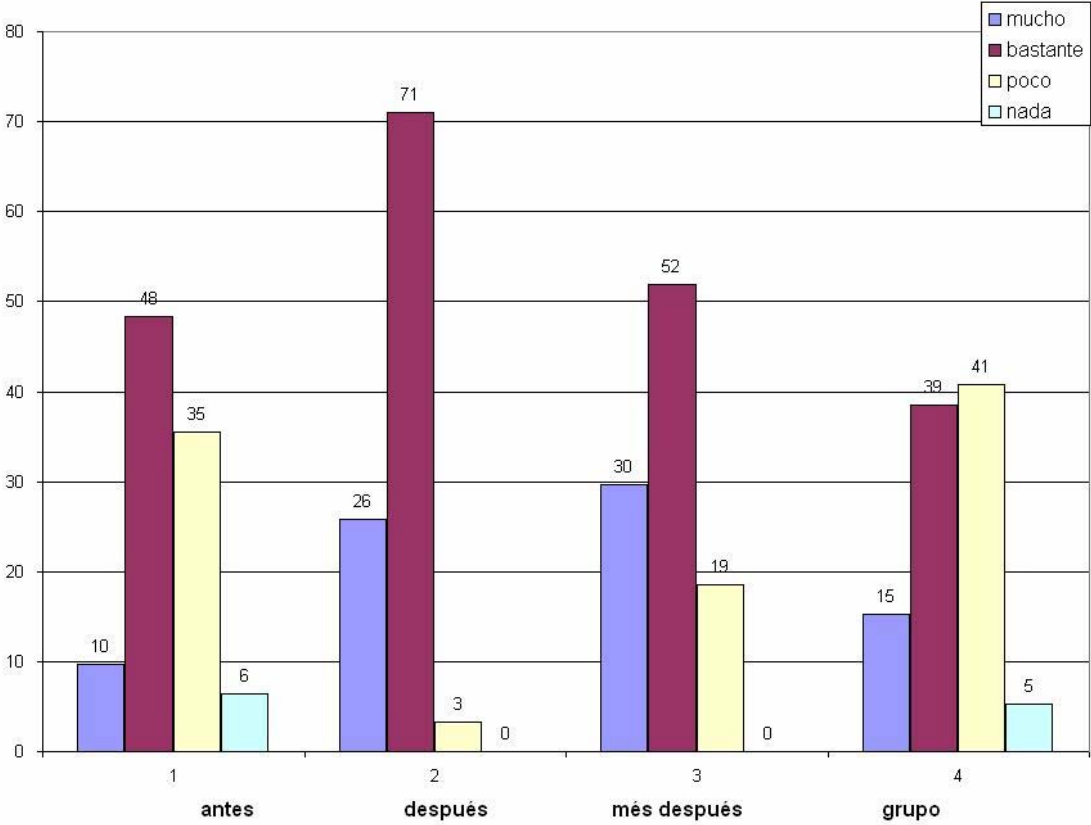


Gráfico-D-9. Creencias sobre la satisfacción con lo proporcionado por los proveedores-externos (Total ámbitos)

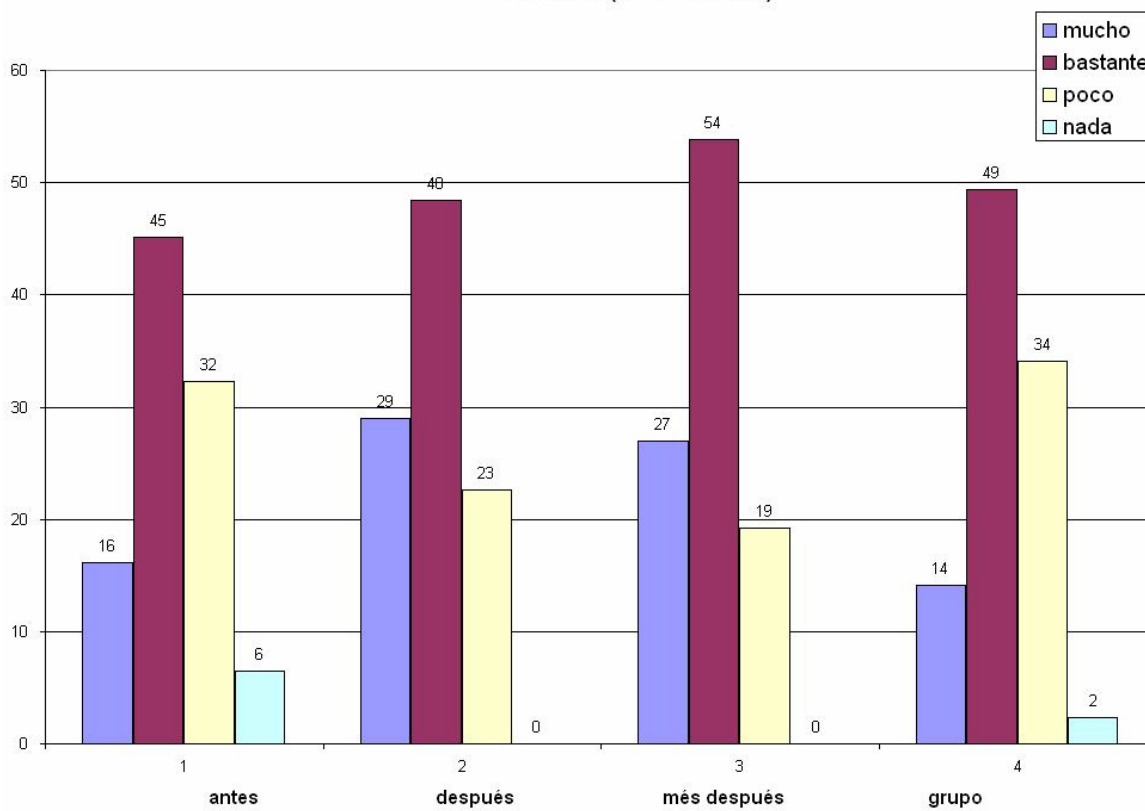


Gráfico-D-10. Creencias sobre la satisfacción con lo que proporcionan los compañeros-clientes (Total ámbitos)

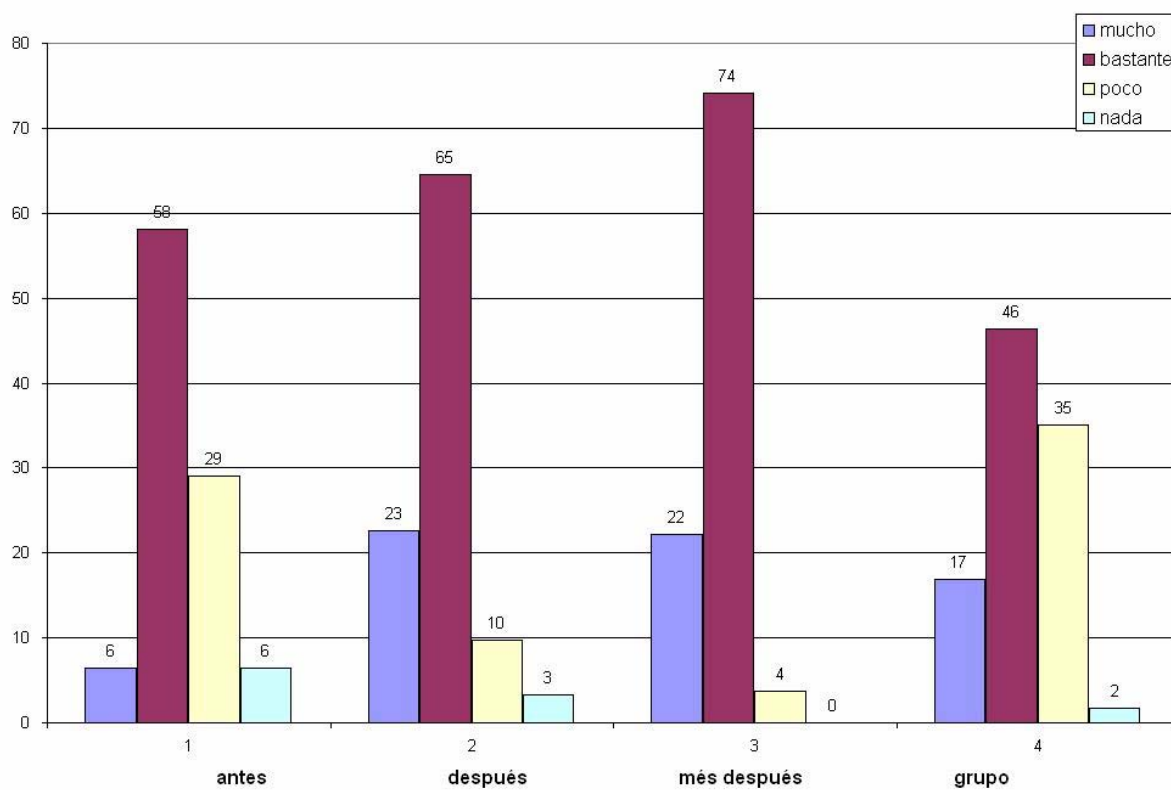


Gráfico-D-11. Creencias sobre la satisfacción de los clientes externos con lo proporcionado por los profesionales (Total ámbitos)

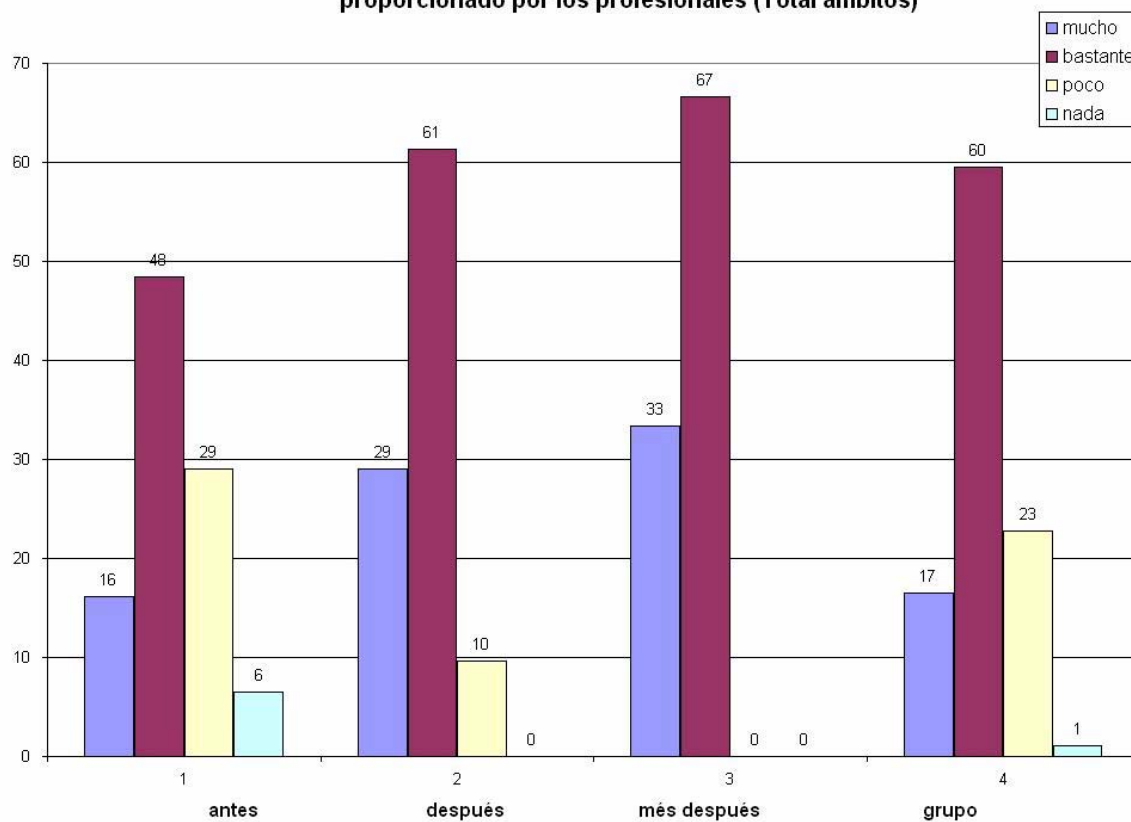


Gráfico-D-12. Creencias sobre la satisfacción de los clientes externos con las organizaciones (Total ámbitos)

