

EQUIPOS DE TRABAJO Y PROCESOS CONVERSACIONALES EN LAS ORGANIZACIONES.

Por: Ricardo Andrés Celis Pacheco. Psicólogo*

Docente-investigador. Universidad de Manizales. Colombia.

Coordinador Especialización en Psicoterapia y Consultoría Sistémica

*Co – investigadoras***

Ps. Evelyn García, Ps. Andrea Angulo, Ps. Carolina Maya, Ps. Amarantha Gallego. Natalia Zuluaga, Alejandra Giraldo.

RESUMEN

Este artículo parte de la siguiente hipótesis: la madurez de un equipo de trabajo al interior de una organización puede evaluarse a través de la calidad de sus conversaciones. El foco en este artículo son los procesos conversacionales los cuales pueden ser analizados desde: las pautas conversacionales, las narrativas dominantes y la coordinación de acciones que desdoblan los equipos de trabajo. Las organizaciones no pre existen, al igual que las realidades estas son construidas en el día a día por sujetos en interacción, esta dinámica configura o no pautas de confianza desde donde se dinamizan todos los procesos en las instituciones, redundando esto en el desarrollo del potencial de los sujetos y en la productividad de la organización.

INTRODUCCION

La madurez de los equipos se puede medir por la calidad de sus conversaciones, en tal sentido en este capítulo concentrarnos en los procesos conversacionales nos permite poner en relieve la importancia de retroalimentar la dinámica de los equipos de trabajo, bajo la premisa que las organizaciones están configuradas por una red de diálogos que son a la vez acciones que orientan la actuación de los equipos

*Ricardo Andrés Celis Pacheco. Docente - investigador Universidad de Manizales, Caldas, Colombia. Psicólogo, Magister en Psicología Clínica y de Familia. Universidad Santo Tomas. Estudiante de Doctorado en Psicología, Universidad de Flores, Bs. As. Argentina. Actualmente Coordinador de la Especialización en Psicoterapia y Consultoría sistémica, Universidad de Manizales. Enviar correspondencia a ricardocelis@umanizales.edu.co

** Lo contemplado en este Artículo hace parte del marco teórico de la investigación en curso, denominada: "Construcción del instrumento de evaluación de la calidad de los equipos de trabajo a la luz de los procesos conversacionales". Esta investigación se realiza en la Especialización de Psicoterapia y Consultoría Sistémica, de la Universidad de Manizales. Las co-investigadoras citadas en este artículo son estudiantes de dicha especialización.

Somos seres de lenguaje habitamos en él, nada sucede por fuera él. El lenguaje es acción y crea realidades. Cuando como interventores nos preguntamos por la dinámica de los equipos, por las pautas relacionales, por los síntomas, tendríamos que preguntarnos por las conversaciones en donde habitan esos equipos, que realidades han configurado, como cada miembro del equipo se ha transformado y/o acomodado en la conversación y además obviamente cómo nosotros hacemos parte de esa nueva realidad, de ese nuevo gran sistema observante. En este capítulo nos interesa entonces conocer los equipos de trabajo de las organizaciones, bajo una hipótesis: la madurez de los equipos se evidencia en su proceso conversacional y en las realidades que este configura.

Este artículo es una invitación para que las organizaciones y sus equipos trabajo desnaturalicen sus prácticas cotidianas. El día a día nos envuelve en una rutina en donde nuestras acciones se naturalizan, en donde nuestros estilos conversacionales damos por hecho que son los adecuados, en donde creemos que la manera en que se refieren a nosotros en que nos referimos a los demás, la manera en que organizamos las acciones son como las hacemos, llegamos a pensar de manera irreflexiva que la dinámica relacional pre existe y que nosotros llegamos a esa dinámica de manera pasiva, sin darnos cuenta de una premisa fundamental y es que somos nosotros los que construimos la realidad, que nuestras palabras, nuestro estilo de conversación configuran la cotidianidad, somos responsables de lo que sucede y no sucede al interior de nuestro equipo de trabajo por ende de lo que emerge de él y en nuestra organización.

Partimos de la idea que un equipo de trabajo independiente del escenario laboral en el que se encuentre es mucho más potente si habita en conversaciones saludables y generativas, con estas características se permite el desarrollo del potencial de los sujetos y esto retroalimenta virtuosamente la productividad de las organizaciones y a la vez la salud mental de sus integrantes. Las conversaciones generativas configuran realidades generativas y esto implica saber cuál es el estado de estas conversaciones y posteriormente diseñar un entrenamiento en

autoreferencia de los sujetos y los equipos que permitan transformaciones a partir de la observación mutua.

La mirada desde este foco permite al consultor y a los equipos hacer una mirada de segundo orden, es decir, una mirada que no observe solamente una realidad que esta fuera del observador sino también en donde los actores ecológicos puedan observar sus observaciones y puntuaciones y de esta manera asumir la responsabilidad del cambio, el consultor es un “otro” que permite la autoreferencia de los equipos desde su propia autoreferencia.

“Al concebir a la organización como una red dinámica de conversaciones, podemos estudiar e incidir en la realidad organizacional basándonos en la interacción entre sus miembros, en las conversaciones que ellos mantienen u omiten y que constituye a la organización como tal. Asimismo debemos destacar la capacidad generativa que resulta de ellas, ya que a partir de la coordinación de conductas se podrán generar los compromisos recíprocos para coordinar acciones, es decir, esta red de compromisos puede tomar distintas formas, traduciéndose en contratos, estatutos, organigramas, métodos y procedimientos o simplemente hábitos arraigados, usos, costumbres y manera de hacer las cosas”. (Gore, 2006, p. 150).

PROCESOS CONVERSACIONALES

Entendemos entonces el proceso conversacional como: como aquellas conversaciones que emergen en un contexto específico, con una emoción dominante y en el cual se entrecruzan según sea el caso, dominios elementales: el emocionar y el lenguajear, sin embargo, dentro de este mismo aparecen aspectos particulares e individuales como la objetividad entre paréntesis a la cual refiere Maturana (1993) como una categoría en la cual el observador se encuentra así mismo como generador de toda realidad a través de las distinciones que hace, parte de un individuo que tiene en sus manos diversos e igualmente legítimos dominios de realidad y en la cual cada uno de estos dominios es válido como explicación a su recorte operacional de realidad, comprendiendo de igual forma

que cada individuo ante esto aparece como responsable de los dominios de explicación en su praxis del vivir, (pg.25). Entendiendo que en todo proceso conversacional sea cual sea el contexto o el sistema en el cual se abre, parte de un individuo con una historia y unos dominios experienciales que le determinan en la hora de hacer parte de dichos procesos.

Al reconocer la capacidad interpretativa desde dominios experienciales, discursivos y performativos, los procesos conversacionales adquieren una capacidad generativa, porque los patrones relacionales se co-construyen en el lenguaje. Conectando lo anterior, el observador o el emisor que al mismo tiempo se convierte en receptor y viceversa se convierte en protagonista generativo, porque su historia, su entorno, y su futuro toman sentido al contacto con el otro.

Los tipos de relación tejen secuencias comunicacionales que se recrean en realidades que se convierten en presentes históricos, pautas que se establecen como hábitos y que se mantienen en el tipo; estos procesos conversaciones cotidianos se transforman en historias discursivas que se construyen en principios activos de coherencia de acción e interpretación, develando lo que percibimos como posible y lo que podemos encontrar como aceptable, delineando de esta manera el futuro, así las interacciones, se enmarcan en prácticas sociales que dan cuenta de la manera pragmática de determinadas personas o comunidades.

Las declaraciones que se inscriben en el lenguaje conllevan un compromiso individual y social, ya que estas marcaciones definen compases conversacionales con cuotas bidireccionales, en las cuales, delimitamos fronteras, aceptamos, agradecemos, perdonamos, amamos no sólo con las palabras, sino con todo nuestro accionar pragmático. “Los seres humanos actuamos y uno de los dominios de nuestro actuar es el lenguaje.” (Echevarría, 1996)

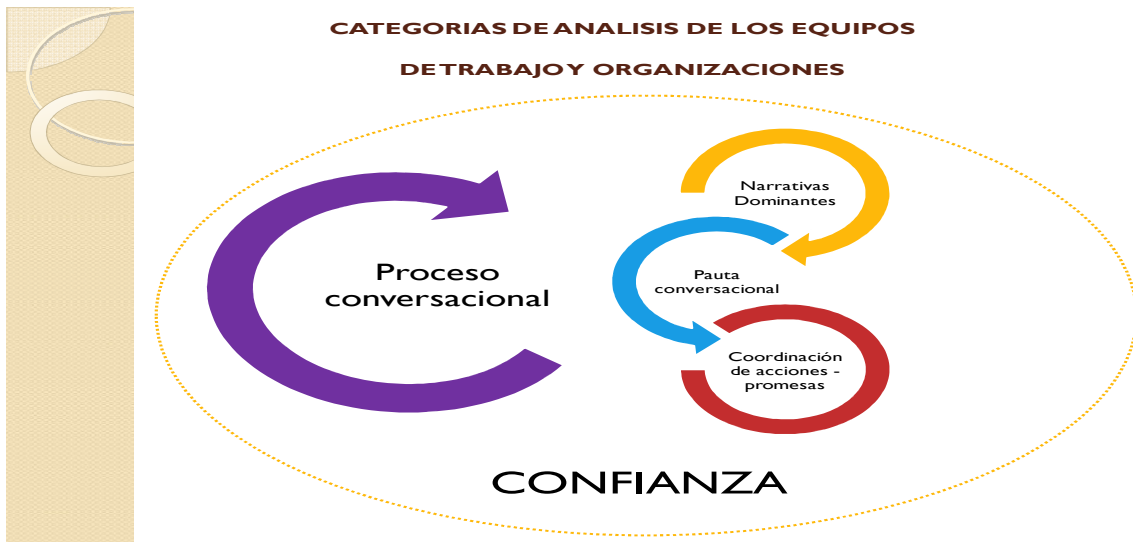
El lenguaje cruza en silencio a la realidad, como lo menciona el filósofo Wittgenstein; no la compone, solo la moldea a la conveniencia de un observador, grupo o comunidad, creando mundos poderosos de emocionalidad y pragmática. “Nosotros, los seres humanos, vivimos en mundos lingüísticos y nuestra realidad es una realidad lingüística. Creamos el mundo con nuestras distinciones

lingüísticas, con nuestras interpretaciones y relatos y con la capacidad que nos proporciona el lenguaje para coordinar acciones con otros” (Echevarría, 1996)

Cada vez que ejecutamos un acto lingüístico adquirimos un compromiso y debemos aceptar la responsabilidad de lo que decimos. El hablar nunca es un acto inocente (Echevarría, 1996). Cada acto lingüístico se caracteriza por involucrar compromisos sociales diferentes. En el caso de las afirmaciones, el compromiso social guarda relación con la necesidad de establecer de manera efectiva que la palabra cumple con la exigencia de adecuarse a las observaciones que hacemos sobre el estado de mundo.

Los procesos conversacionales pueden ser comprendidos a partir de tres categorías:

- Las pautas conversacionales
- Las narrativas dominantes
- La coordinación de acciones



PAUTA CONVERSACIONAL

Para Watzlawick existen dos tipos de interacción explicadas claramente en su texto clásico, Teoría de la comunicación humana

Interacción simétrica y complementaria

Relación simétrica: “Cuando los participantes tienden a igualar su conducta recíproca. Sean debilidad y fuerza, bondad o maldad, la igualdad puede mantenerse en cualquiera de estas áreas. Esta relación se caracteriza por la igualdad y la diferencia mínima”. Bajo estas características no hay lucha por el poder, la autoridad no se ejerce con fuerza, sino que más bien existe un reconocimiento del otro como un legítimo otros y se le reconoce como un adulto que puede ser diferente pero o menos, el cual tiene una voz legítima e la conversación, las partes son igualmente legítimas aunque los roles sean diferentes. Esta relación simétrica se puede evidenciar en un equipo de trabajo cuando en cualquier conversación la polifonía es válida, es decir, las diferentes voces son reconocidas como legítimas a pesar de la diferencia y los sujetos son

reconocidos como adultos que pueden aportar, este es un tipo de relación que privilegia la igualdad, la construcción y la solidaridad

Relación complementaria: “La conducta de uno de los participantes complementa a la del otro, constituyendo un tipo distinto de gestalt. Esta relación está basada en un máximo de diferencia. En una relación complementaria hay dos posiciones distintas. Un participante ocupa la posición superior o primaria, mientras que el otro la posición inferior o secundaria. En cualquiera de los dos casos, es importante destacar el carácter de mutuo encaje de la relación en las que ambas conductas, disímiles pero interrelacionadas, tienden a favorecer una a la otra”. Este tipo de relación se evidencia en un equipo de trabajo en donde los roles están claramente definidos y sobretodo en donde las relaciones de poder son claramente diferenciadas, está claro quien tiene el poder y quien obedece, se podría decir que alguien asume un rol activo y otro pasivo, esto en sí mismo no es un problema puede ser esta una dinámica funcional en algunos momentos en donde se requiera el pragmatismo para resolver una situación y la habilidad de ejecución de alguien que no tenga problema con obedecer. Los roles están claramente diferenciados.

Posibles patologías en la interacción simétrica y complementaria.

Watzlawick plantea “La simetría y la complementariedad en la comunicación no son en sí mismas "buenas" o "malas" normales" o patológicas". Ambos conceptos se refieren simplemente a dos categorías básicas en las que se puede dividir a todos los intercambios comunicacionales. Ambas cumplen funciones importantes, y por lo que se sabe sobre las relaciones sanas, cabe llegar a la conclusión de que ambas deben estar presentes, aunque en alternancia mutua o actuando en distintas áreas”.

Escalada simétrica.

“En una relación simétrica existe siempre el peligro de la competencia. Como puede observarse tanto en los individuos como en las naciones, la igualdad

parece ser más tranquilizante si uno logra ser "un poquito mas igual" que los otros. Esta tendencia explica la calidad de escalada que caracteriza a la interacción simétrica cuando este pierde su estabilidad dando lugar a lo que se llama una escapada... por ejemplo, en los conflictos maritales resulta fácil observar de que manera los cónyuges atraviesan una pauta de escalada de frustración hasta que se detienen de puro agotados física y emocionalmente, y mantienen una tregua inestable hasta que se recuperan lo suficiente como para iniciar el segundo round. Así, la patología en la interacción simétrica se caracteriza por una guerra más o menos abierta o por un cisma.

En una relación simétrica sana, cada participante puede aceptar la "mismidades" del otro, lo cual lleva al respeto mutuo y a la confianza en este respeto, e implica una confirmación realista y recíproca del self. Cuando una relación simétrica se derrumba, por lo común se observa mas bien el rechazo que la desconfirmación del self." (watzlawick).

Esto puede observarse también en la dinámica de un equipo de trabajo, cuando la igualdad no satisface las necesidades y los sujetos empiezan a tener la necesidad de mostrar quién es más autoridad, quién tiene más poder, que voz es más fuerte, esto se traduce en un lucha de poder la cual no siempre es explícita sino que al igual que una guerra las estrategias pueden ser claramente creativas y dañinas, ejemplo: crear mal ambiente de trabajo a alguien, aliarse por bandos para medir fuerzas, demostrar quien tiene el poder por las buenas o por la malas, demostrar que usted no me manda por las buenas o por las malas, consecuencias de esto un equipo fracturado y una organización cuya productividad disminuye notoriamente, sumándole a esto un deterioro en las relaciones personales, en la confianza del equipo y como consecuencia de esto un sujeto cuyo potencial humano se ve limitado.

Complementariedad rígida.

Watzlawick "Las patología de las relaciones complementarias equivalen en general a la desconfirmación del self del otro. Por lo tanto, son más importantes

desde un punto de vista psicopatológico que las peleas más o menos abiertas de las relaciones simétricas.

En tales relaciones observamos un sentimiento progresivo de frustración y desesperanza en los dos participantes o en uno de ellos. Se comprueba con frecuencia la queja acerca de sentimientos cada vez más atemorizantes de extrañamiento y despersonalización, de abulia y acting out compulsivo por parte de los individuos que fuera de sus hogares o lugares de trabajo. Son capaces de funcionar en forma perfectamente satisfactoria y que, cuando se los entrevista individualmente, pueden dar la impresión de estar bien adaptados. Este cuadro a menudo cambia dramáticamente cuando se los observa en compañía de su "complemento": entonces se hace evidente la patología de la relación.

Los patrones de relación simétrica y complementaria pueden estabilizarse mutuamente, y los pasajes del uno al otro constituyen así importantes mecanismos homeostáticos. Esto posee una consecuencia terapéutica a saber que al menos en teoría es posible provocar un cambio terapéutico de manera muy directa introduciendo la simetría en la complementariedad o viceversa durante el tratamiento.

El contenido pierde importancia a medida que surgen los patrones comunicacionales. Ninguna aseveración aislada puede ser simétrica, de superioridad complementaria, o de ningún otro tipo. Lo que se necesita para "clasificar" un mensaje dado es, naturalmente, la respuesta del otro participante. Es decir, lo que permite definir las funciones de la comunicación no es algo inherente a ninguna de las aseveraciones como entidades individuales sino a la relación entre dos o más respuestas".

Claramente esta pauta caracteriza las relaciones no solo de pareja o entre dos personas, sino que se convierten en pautas relacionales de los grupos y equipos de trabajo, en donde perfectamente se puede dar de manera funcional, pero en donde claramente el límite con lo psicopatológico se hace permeable cuando la pauta es rígida. En un equipo de trabajo el self de los individuos no se puede

desvanecer y cualquier tipo de interacción debe privilegiar en palabras de Humberto Maturana, el reconocimiento del otro como un legítimo otro, es decir, debo amar al otro, sino es un legítimo otro niego su integridad, no existe para mí, solo existe mi voz y creo escenarios pseudo democráticos para validarme a mí mismo desconociendo al otro. La simetría y la complementariedad insisto en sí misma no es problemática, se convierte en algo problemático cuando es la única pauta de interacción y no se reconocen las necesidades de los miembros del equipo y su necesidad de cambiar de pauta. Un indicador de funcionalidad en las relaciones humanas es la flexibilidad al cambio esto implica; el reconocimiento de las necesidades mutuas y el reconocimiento de la necesidad de cambiar las pautas relacionales y conversacionales para satisfacer las necesidades de los individuos y los objetivos de los equipos de trabajo, actuar de la misma forma de manera indistinta sin reconocer al otro es un gran error, las pautas se tornan rígidas y la flexibilidad al cambio y la confianza de los equipos se ve vulnerada.

NARRATIVA DOMINANTE

La perspectiva narrativa es un ámbito relativamente reciente en psicología, esta postura funda sus raíces a nivel epistemológico en las ideas del construccionismo social; los seguidores de esta corriente de pensamiento, creen que las personas construyen su identidad en conjunto y le dan sentido por medio de significados que son culturalmente transmitidos a través del lenguaje; además asumen que la forma de comprender al ser humano es realizando una revisión del contexto sociocultural. Para Martin Pain (2002) “las narrativas tienen relación con una serie de ideas relativamente recientes sobre la vida y el conocimiento humano; también menciona que los seres humanos brindan sentido a su experiencia de temporalidad, a su actividad personal, y a su vez constituyen el marco sobre el que se comprenden los eventos. Las narrativas son el principal esquema por medio del cual la vida del ser humano cobra sentido”.

Por otra parte Harlene Anderson (en Tarragona 2003) señala que las narrativas son más que una metáfora sobre el contar historias; menciona que son un proceso

reflexivo y discursivo que permite construir y comprender las experiencias, en donde el lenguaje es el vehículo de este proceso, el cual es usado para construir, organizar y atribuirle significado a las nuevas historias.

Sánchez y Gutiérrez Daniel (2000) mencionan que las narrativas se estructuran en la posición del “Yo narrador” y el “Yo protagonista”, dando así una forma convencional a la narrativa, los recuerdos que el yo narrador trae al presente son los que crean al yo protagonista, y es la interacción entre ellos la que le da sentido a la historia y a las experiencias de vida. En otras palabras cuando una persona cuenta historias y evoca el pasado, las historias se presentan en forma de imágenes que hablan de las experiencias más dominantes que han logrado trascender su ser, y que se configuran como las directrices de su vida, es decir, como elementos imperiosos que de ahora en adelante se conocerán como la historia dominante.

La narrativa dominante de los equipos de trabajo se convierte en un foco muy importante para la comprensión y evaluación de los procesos conversacionales, ya que esta se desdobra en acciones y configuran una realidad. Podríamos hablar de dos tipos de narrativas: las narrativas centradas en los recursos y la potencialidad, las cuales derivan una mirada generativa de la realidad en donde se potencia la creatividad en la resolución de problemas y en donde se saca lo mejor del equipo y de las personas de cara a las metas o una narrativa centrada en el déficit y la carencia las cuales configuran realidades pesimistas paralizantes en donde los procesos son lentos, no hay unidad ni trabajo en equipo y se predomina la frustración de las personas. Los equipos de trabajo cuentan historias, se han configurado a través de ellas y en su manera de narrarse configuran una realidad y una identidad, ¿qué historias son las que cuentan nuestros equipos, que se privilegia en ellas, que se legitima, que idea de ser humano, de proceso se amplifica?, las narrativas configuran la realidad de los equipos por tal razón creemos que los diálogos deben ser generativos al interior de los equipos ya que estos potencian a los equipos y a las personas que lo conforman:

Principios epistemológicos de los diálogos generativos

“En suma, basados en los nuevos paradigmas, estos principios sostienen el concepto de diálogo generativo, sus metodologías y herramientas. Los diálogos generativos se entienden y trabajan como procesos emergentes (Fried Schnitman, 1994, 2000; Fried Schnitman y Schnitman, 2000a). A continuación incluimos una síntesis de los principios epistemológicos que sustentan este posicionamiento:

- Construcción social del conocimiento, la inteligibilidad y el sentido. Todo recorte de la realidad significativa depende de los actores sociales y de las conversaciones y coordinaciones que ellos sostienen. Una característica de los diálogos generativos y sus herramientas es trabajar con conceptos vinculados con la construcción social de la realidad.
- Orden, desorden y procesos de autoorganización. Los diálogos generativos prestan particular atención a las fluctuaciones y variaciones, y su potencialidad para generar nuevas alternativas o para recuperar y reciclar lo existente. Proveen herramientas con el propósito de desarrollar una mirada apreciativa de lo diverso (Fried Schnitman y Schnitman, 2000d).
- Complejidad. La noción de complejidad nos permite trascender visiones unidimensionales y hegemónicas; nos orienta a trabajar con la complejidad, es decir con la multiplicidad y diversidad de diálogos y contextos como fuentes potenciales de innovación. Los diálogos generativos proveen herramientas para trabajar con la complejidad, y para apreciar las diferentes y variadas formas de abordaje.
- Estrategia compleja. Los diálogos generativos trabajan con la noción de estrategia compleja, a diferencia de la estrategia lineal que caracterizó la Modernidad. Entendemos a la estrategia compleja como la capacidad de sostener el rumbo en condiciones cambiantes. El rumbo está marcado por los propósitos que animan a los actores sociales. Los diálogos generativos están orientados por la organización del proceso mismo para la recuperación de recursos o soluciones, o la producción de lo inédito.
- Eco-auto-organización y auto-eco-organización de los sistemas. Los diálogos generativos operan con la relación entre las personas que componen los diferentes sistemas y sus múltiples contextos, en un vínculo

recíprocamente indisoluble. La unidad de análisis es de tipo subjetivo-relacional-contextual.

- Subjetividad y relaciones como procesos complejos. Los diálogos generativos trascienden la visión esencialista y entitaria de las personas, relaciones, sistemas y organizaciones. En este sentido trascienden los límites convencionales de unidades tales como persona, familia, sistema, etcétera.
- Dimensión estética. Sostiene que la creatividad atraviesa todas las esferas del accionar humano. Los diálogos generativos se apoyan en la capacidad generativa y creativa para encontrar y/o recuperar acciones y síntesis de significados, visiones y versiones inéditas en los diálogos entre personas. La búsqueda de la capacidad generativa y creativa de las personas es una actitud permanente.
- Proactividad de las personas. La construcción social de la persona en la Modernidad no necesariamente incluye un sujeto proactivo y participativo en la construcción de sus realidades, y no necesariamente desarrolla las capacidades y competencias necesarias. El modelo generativo desarrolla la indagación generativa y la reflexividad sobre los distintos tipos de saberes con los que las personas cuentan para incluirse reflexiva y proactivamente.
- Multidimensionalidad de los sistemas. Entiende a las personas, relaciones, sistemas u organizaciones como multidimensionales. Los diálogos generativos proponen herramientas para utilizar esta multidimensionalidad para favorecer procesos creativos y de innovación.
- Identidades y recursos emergentes. Los diálogos generativos entienden la identidad y los recursos de las personas como procesos emergentes siempre capaces de trascender los límites de las relaciones, conversaciones, acciones y formas de vida existentes hasta ese momento, y ofrecen herramientas para ello.
- La curiosidad, la reflexividad y la capacidad de innovación como posiciones epistemológicas caracterizan a los diálogos generativos y sus recursos”.

En las narrativas dominantes como característica de los procesos conversacionales la propuesta es avanzar hacia la construcción de diálogos generativos que potencien a los equipos bajo estos principios que proponen los construccionistas sociales que bien sintetiza La Doctora Schnitman de lo contrario fácilmente los equipos caen en pautas simétricas o complementarias patológicas que fracturan la confianza.

COORDINACIÓN DE ACCIONES Y CUMPLIMIENTO DE PROMESAS

A través de sus interacciones lingüísticas, el hombre no solo se crea a sí mismo, sino que al mismo tiempo, incide en el medio. El lenguaje le permite crear realidades, abriendo diversas posibilidades de acción. En esta posibilidad de transformar la realidad, reside el carácter generativo del lenguaje que rompe con la concepción del mismo como algo meramente descriptivo y cuyo principal fin es versar sobre el estado de las cosas. Esto nos permite afirmar que el lenguaje es acción. *A través de él no solo hablamos de las cosas, sino que también alteramos el curso espontáneo de los acontecimientos: hacemos que las cosas ocurran. Al decir lo que decimos, de un modo y no de otro, o no decimos nada, intervenimos en el curso de los acontecimientos, ampliamos o reducimos el horizonte de posibilidades.* (Echeverría, 1994, p. 22).

La organización no es una cosa concreta sino un sistema de acuerdos y supuestos entre personas, no importa la forma que tomen, una organización es siempre una historia de conversaciones y compromisos derivados de esas conversaciones. (Gore, 2006, p.150). Es por ello que podemos afirmar que la empresa es una red estable de conversaciones siendo la estructura lingüística la que fija la identidad de la organización a través de la coordinación de prácticas, pues una organización es precisamente una coordinación de acciones entre personas.

red de promesas mutuas. Cada persona está ligada a la organización por compromisos específicos y es responsable de cumplir con determinadas pautas.

En esta instancia se destaca el papel de las promesas como acto lingüístico central, pues sin ellas se hace imposible la coordinación de actividades. Esta red interna de promesas es lo que le permite a la empresa desarrollar sus tareas cotidianas y cumplir sus propias promesas como entidad en el mercado. La confianza ocupa un punto central en este aspecto, sin ella sería imposible coordinar cualquier tipo de práctica. Asimismo es el fundamento emocional lo que da a una relación interpersonal su impronta específica, y recursivamente, son las cualidades de los individuos los que dejan su impronta en el sistema social. Por lo tanto, la emocionalidad de la confianza debe ser un atributo tanto de los diferentes actores como de la estructura del sistema dentro del cual esos actores operan.

Un equipo sin lugar a dudas podrá ser valorado por la manera en que configura las acciones, como las lleva cabo y como estas contribuyen a la organización, en tal sentido: pautas, coordinación de acciones y narrativas dominantes se convierten en tres grandes focos para que la organización se observe a si misma.

CONFIANZA

En un sistema donde los grados de confianza son elevados, se disminuye la complejidad, la incertidumbre, y se pueden desarrollar acciones creativas que no serían posibles bajo una emocionalidad opuesta. En este sentido, Echeverría (2000), basado en el pensamiento de Niklas Luhmann, propone una serie de mecanismos para desarrollar confianza al interior del sistema.

Normas de comportamiento y su administración: esto hace referencia a algo fundamental y es que una relación debe estar basada en normas claras, transparentes y sencillas, la ambigüedad de la norma genera confusión y afecta la confianza de los sujetos en la organización, la norma es un acuerdo un lugar claro desde donde pautamos la relación, sino hay normas caemos en el “todo vale”, por eso es necesario hacer explícitas las reglas de juego, en tal sentido es necesario

reafirmar la idea de que las organizaciones no pre existen, la norma puede estar prediseñada cuando llego a la organización pero cuando yo ingreso la doto de sentido y la reafirmo y me relaciono desde ella o propongo si es posible una mejor.

Solidaridad interna: este es otro factor para desarrollar confianza por ende reducir complejidad en la organización, las pautas de solidaridad se basan en la idea del reconocimiento de otro como un legitimo otro con necesidades, fortalezas y a la vez vulnerabilidades, reconocer al otro implica cuidarlo, es decir la solidaridad implica el cuidado del vinculo desde el cuidado que hago del otro. El mensaje en una relación solidaria es claro: tú me importas, no te voy a lastimar, te puedo acompañar, no estamos solos. Coordinar acciones desde esta pauta es placentero cada nueva acción no se asume con angustia sino con reducción de incertidumbre.

Los valores: Retomando a Luhmann. “Los valores son fundamentales para el desarrollo de la confianza en un sistema, estos se generan en el marco de un trasfondo compartido y refuerzan el efecto regulador impuesto por la norma. Es notable el efecto que tienen los valores en las acciones de sus miembros y en el nivel de desempeño de la empresa. Cuando los miembros de un sistema social comparten los mismos valores, se incrementa el nivel de confianza del sistema, pues se reduce el rango de los comportamientos posibles, así como las mutuas incertidumbres con relación a sus acciones. La cohesión ética del sistema es un factor importante de su nivel interno de confianza”.

La visión compartida tiene un peso fundamental en la confianza, pues todo aquello que tiene el efecto de hacer más atractivo el futuro tiene también el efecto de incrementar la confianza. Pero este es un futuro leído como sentido de trascendencia, hablar de trascendencia implica hablar de sentido, es decir, mi labor al interior de una organización me debería permitir de alguna manera como lo plantearía Vicktor Frankl, (mas así no explica Echeverría), esclarecer mi sentido de vida, es decir, mi labor al interior de esta organización tiene un paraqué, el cual alimenta la confianza y la orientación al logro, recordemos la expresión Frankliana, si tenemos un paraqué podemos soportar casi cualquier como, y en este sentido

las empresa pueden orientarse, una organización es generadora de confianza porque los individuos descubren un sentido al participar de ella lo cual va mucho más allá de obtener un salario mensual. En síntesis hay confianza porque comparto valores, me siento responsable del otro y a la vez cuidado por él y porque la organización además dota de sentido mi existencia.

La confianza es entonces la dinámica interaccional por la que debemos propender. Las pautas conversacionales, las narrativas dominantes y la coordinación de acciones tendrán que generar confianza, escenarios de crecimiento para las personas y las organizaciones. Es a través de los procesos conversacionales que estas pautas se construyen y es a través de las cuales se agrega valor a la organización.

Bibliografía

Echeverría, Rafael (1994), *Ontología del lenguaje*, Santiago de Chile: Editorial Dolmen.

Echeverría, Rafael (2000), *La Empresa Emergente*, Santiago de Chile: Editorial Dolmen.

Echeverría, Rafael (2001), “*La excelencia: Condición de sobrevivencia en un mundo competitivo*”, Santiago de Chile: Newfiel Consulting.

<http://www.newfieldconsulting.com/articulos/ver/69>

Echeverría, Rafael (2009), *El observador y su mundo*, Santiago de Chile: Editorial Dolmen.

Gore, Ernesto (2006), *Aprendizaje y Organización*, Buenos Aires: Editorial Tesis.

Luhmann, Niklas (2005), *Confianza*: Editorial Antrophos

Maturana, H. (1997), *La objetividad. Un argumento para obligar*, Santiago de Chile: Editorial Universitaria

Maturana, H. y Pörksen, B. (2004), *Del ser al hacer*, Santiago de Chile: JC Sáez Editor.

Maturana, H. y Varela, F. (1984), *El árbol del conocimiento*, Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

PAIN, Martin. QUE ES LA TERAPIA NARRATIVA.....”TERAPIA NARRATIVA”
2002

Schnitman, Dora Fried. *Diálogos generativos*. Fundación Interfas.

<http://www.taosinstitute.net/Websites/taos/Images/ResourcesManuscripts/DS-DialogosGenerativos.pdf>

Watzlawick, Paul. (1985), *Teoría de la comunicación Humana*, Barcelona: Editorial Herder.