

Los traumas y sus curas en las organizaciones¹

Por Pat Vivian y Shana Hormann

PAT VIVIAN, Máster en psicología, es actualmente profesora adjunta en el Programa de Psicología Organizacional de la Universidad Antioch de Seattle. Trabajó durante quince años como clínica y como gerente de organizaciones no lucrativas en Nueva York y en Seattle. Cuando se desempeñaba como consultora, Pat laboró con centenares de organizaciones no lucrativas. De conjunto con Geoff Bellman y otros, fundó el Community Consulting Project (Proyecto de Consultoría para la Comunidad, CCP, por sus siglas en inglés) en 1995, que combina una misión de aprendizaje y servicios mediante su equipo de consultoría gratis con las organizaciones no lucrativas del estado de Washington que no pueden pagar por los servicios de DO. Obtuvo su maestría en la Universidad Antioch de Seattle. Puede ser contactada en p.vivian@att.net

SHANA HORMANN, Máster en trabajo social, es la directora del Center for Community and Profesional Learning (Centro para el Aprendizaje Comunitario y Profesional) de la Universidad Antioch de Seattle y es además profesora principal del Programa de Maestría en Psicología Organizacional. Es profesora adjunta de la filial de la Facultad de Trabajo Social de la Universidad de Washington. Antes de laborar en la Universidad Antioch, ejerció el cargo de administradora del departamento de servicios médicos sociales del estado de Washington. Shana ha capacitado a funcionarios encargados de la aplicación de la ley y a profesionales del servicio social por todos los Estados Unidos y Canadá respecto del abuso sexual infantil, la violencia familiar y la delincuencia juvenil. Es egresada de la Facultad de Trabajo Social de la Universidad de Washington. Puede ser contactada en shormann@antiochsea.edu

La naturaleza del trabajo de una organización afecta directamente la cultura de la organización. Una organización que ofrece servicios a individuos, familias y / o comunidades traumatizados es proclive a convertirse en un sistema traumatizado por la experimentación de los efectos acumulativos del propio trabajo. Aunque con frecuencia se analicen los problemas como interpersonales o intrapersonales, los cuales pueden abordarse mediante una mejor comunicación o claridad de roles y expectativas, son en realidad más profundos y están arraigados al sistema de la organización.

Nuestras ideas se basan en casi treinta años de experiencia como gerentes y consultoras de organizaciones no lucrativas con una “misión muy definida” en todos los Estados Unidos. Una organización con una misión altamente definida es aquella cuya misión es imperiosa y abarcadora, que precisa no solo la naturaleza del trabajo, sino también el enfoque del trabajo y la naturaleza de las relaciones internas. Hemos llegado a la conclusión que existen vínculos entre la dinámica de la organización y el centro del trabajo de esta. Este artículo tiene tres objetivos fundamentales: analizar la relación trabajo-cultura, describir un conjunto de dinámicas internas que generalmente funcionan y sugerir ideas sobre la práctica del DO.

¿QUÉ ES CULTURA ORGANIZACIONAL?

Una organización es una institución humana viviente, cuya existencia real se expresa por medio de los corazones, las mentes y las manos de sus empleados, miembros y colaboradores voluntarios. La cultura

¹ Traducido del Inglés. Fuente original: OD Practitioner VOL. 34 | NO. 4 | 2002

organizacional es la cohesión de los valores, mitos, protagonistas y símbolos que han alcanzado una gran significación para el colectivo que allí labora.

Schein (1985, p. 6) define cultura como “el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, que funcionan inconscientemente y que definen, en una interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno”. Estas presunciones son respuestas a los problemas de supervivencia de un grupo en su entorno exterior y a sus problemas de integración interna (p.9). Esta definición crea el marco para explorar las funciones de la cultura y la conexión entre el trabajo de la organización y su cultura.

¿QUÉ FUNCIONES DESEMPEÑA LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

- La cultura organizacional hace que nuestra experiencia sea lógica y proporciona respuestas, reduciendo así nuestra ansiedad individual y colectiva. La cultura proporciona enfoques positivos para la resolución de problemas en cuanto a las cuestiones externas y estrategias para evitar la ansiedad que generan las relaciones y las normas internas. (Schein, 1985). Las presunciones que se toman como reales y que influyen en las maneras en que los miembros del grupo perciben, analizan, y valoran el mundo estabiliza tanto el mundo como el lugar que en él ocupa la organización (p. 312). Los individuos que reconocen las cuestiones sociales o las necesidades humanas se unen a otras fuerzas para abordarlas. Dos ejemplos: a mediados de los años 70, los adolescentes que huían de sus hogares eran mal vistos por la policía, las organizaciones juveniles de justicia y los servicios sociales. Se podía encerrar a las muchachas si tenían relaciones sexuales, por ser promiscuas y a los muchachos por incorregibles. Un grupo de individuos en Seattle abordó el fenómeno de los chicos que huían de manera diferente y acordaron fundar The Shelter (El Refugio), un centro para dar cobijo a la juventud que abandonaba sus hogares. En su opinión, los adolescentes huían de sus hogares por razones que era necesario identificar y analizar, y que la juventud necesitaba convivir en un lugar seguro y donde se le respaldase. De esa fundación emergió una cultura organizacional de valores no-coercitivos y de respeto. En Seattle en el decenio de los 90, un grupo de personas se percató del impacto diferenciado que el VIH / SIDA tenía en las comunidades negras y la carencia de disponibilidad de recursos para abordar ese impacto. Se fundó la POCAAN (red de personas de color contra el SIDA) para dar tratamiento a esa disparidad de manera respetuosa y culturalmente competente.

- La cultura define la identidad de la organización y fomenta el sentido de pertenencia, la aceptación y la comprensión. La identidad se cimienta en los valores de base, en la cosmovisión, en el ánimo, en la *raison d'être* (la razón de ser) de la organización. Estos elementos definen las fronteras entre lo que está comprendido dentro y fuera de la organización y proporciona una identidad a los miembros. Atrae y apoya a un grupo de individuos comprometidos que demuestran un vínculo emocional y de simpatía con el trabajo.

A cambio de la pertenencia y la aceptación los miembros asumen las necesidades de la organización. “En el centro de cada cultura hay presunciones sobre la manera más apropiada para que los individuos se relacionen mutuamente a fin de que el grupo sea seguro y acogedor” (Schein, 1985, p. 104). Una sociedad interna con sus propias normas desarrolla y determina la medida en que hay cabida para la diferencia.

- La cultura ofrece un lenguaje y un pensamiento comunes a los miembros. La cultura define el marco básico y la cosmovisión del trabajo. Describe el contexto, el propósito y la lógica, y comunica sus valores mediante su lenguaje. Lo que las personas ajenas al grupo pudieran denominar jerga, auxilia a los miembros a comprenderse rápidamente dentro de un marco común de práctica.

¿EN QUÉ CONSISTE LA RELACIÓN TRABAJO - CULTURA?

▪ En nuestra opinión, el trabajo de las organizaciones con misiones altamente definidas, afecta directamente la cultura de esas organizaciones. Por ejemplo, las organizaciones de respuesta a las crisis suelen contar con una dirección orientada a la crisis, los trabajadores que laboran en agencias para la defensa de víctimas, suelen denunciar que han resultado víctimas de la estructura y las dinámicas internas; las organizaciones anti-represión manifiestan la tendencia a crear culturas altamente sensibles a cualquier dinámica de opresión dentro de la organización. Pensamos además que algunas organizaciones padecen de trauma y que ese trauma afecta la cultura organizacional. Un centro de salud para mujeres que es blanco de la crítica porque ofrece los servicios de interrupción de embarazos sufre el trauma directamente. Otras organizaciones, sin embargo, experimentan el trauma después de transcurrido cierto período de tiempo, como resultado de la acción de varios factores. Un comienzo o una historia traumáticos pueden desencadenar el patrón del trauma. Las víctimas o los sobrevivientes de actos delictivos con frecuencia creaban agencias de servicios contra las agresiones sexuales, centros internos de protección contra la violencia y capítulos de *Mothers Against Drunk Drivers* (Las madres en contra de los conductores ebrios). Sus esfuerzos a menudo tuvieron que hacer frente a la hostilidad de la comunidad o la negación de la existencia del problema. En conexión con el trabajo en sí mismo, las organizaciones y sus miembros están continuamente expuestos al dolor y al sufrimiento ajenos (un fenómeno que se conoce por varios nombres y que preferimos denominar fatiga de la compasión). En ocasiones, las dinámicas internas disfuncionales, que emergen de la cultura, comienzan a exacerbar el trauma de la organización.

¿CÓMO EL TRABAJO EJERCE SU INFLUENCIA EN LA CULTURA?

▪ Fuera del trabajo emerge la "historia de la creación" de la organización.

La historia de cómo se puso en marcha una organización - quiénes participaron, en qué contexto y bajo qué circunstancias, qué desafíos se enfrentaron – a la que, por lo general, se hace referencia enérgica y reiteradamente en los informes, materiales de orientación, rituales, y celebraciones. Esa historia tiene a menudo un elemento de heroicidad; es decir, a menudo la organización se fundó contra todas las probabilidades, contra la negación del problema, contra la resistencia e incredulidad activas en la mayoría de la comunidad.

▪ La necesidad que perciben los fundadores y el ímpetu por satisfacer esa necesidad constituyen los cimientos de la "narrativa moral" de la organización.

La narrativa moral de una organización es su historia con basamento en los valores sobre la necesidad de su existencia y la lógica de su trabajo. Su desarrollo comienza con la historia de su creación, la preparación de sus cimientos; no obstante, esta también cambia con el transcurso del tiempo y en la medida en que los miembros de la organización la perfeccionan y el perfeccionamiento deviene parte integrante de la narrativa. La narrativa moral y su articulación por parte de los miembros se fomenta mutuamente y solidifican la historia. Si los comienzos de una organización fueron traumáticos, sus miembros pudieran percibir el entorno en general como un espacio indiferente o incluso peligroso.

▪ La historia de la creación y la narrativa moral comunican la supuesta manera (correcta) de desempeñar el trabajo.

Los miembros de la organización defienden valores y normas que anhelan se manifiesten en el mundo. Además esperan que todo el trabajo de la organización ilustre esos valores. Por ejemplo, los centros contra las agresiones sexuales tienen arraigados profundos valores relacionados con su trabajo. Estos valores se han fraguado como respuesta a un patrón histórico y a una tendencia actual de inculpar a la víctima por su agresión o victimización. En particular, estos centros valoran más la experticia de aquéllos que fueron víctimas de la agresión que la pericia alcanzada por medio de otras fuentes tales como la capacitación profesional. Valorán además el trato respetuoso a los clientes, que incluye escucharlos, creerles y responderles con respaldo. Estos valores se reflejan también en la expectativa con que el colectivo laboral escucha, responde y se apoyan unos a los otros, propiciando el marco para una dinámica interna problemática, a la que nos referiremos más adelante en este artículo.

- La naturaleza del trabajo hace referencia a la lucha y a los desafíos y crea expectativas sobre la identificación del individuo con el trabajo.

La lucha o el desafío a menudo se manifiestan en la misión de una organización. Esta declaración convincente demuestra cuán esencial e importante es el trabajo. Con frecuencia, estas declaraciones de la misión comunican una intención inflexible sobre los cambios sociales. A continuación citamos dos ejemplos:

Apoya-Cura-Educa-Previene:
Ayuda a la comunidad a PONER FIN a las agresiones sexuales
(*Programa de servicios en contra de las agresiones sexuales*)

No más víctimas. No más victimarios
(*Grupo de capacitación en contra de la violencia infantil*)

- Se percibe el trabajo como un llamamiento superior y crea identidades individuales y colectivas como resultado de la participación en la lucha. Los individuos se sienten atraídos por la misión y trabajan por un sinnúmero de razones de índole personal, profesional y moral. Las razones personales incluyen un sentido de pertenencia, de relación y de afecto, empoderamiento personal e incluso quizás una necesidad inconsciente de auto cura. Los individuos también descubren que sus experiencias y calidades personales ocupan un lugar importante en sus vidas profesionales. Las razones profesionales abarcan el desarrollo del conocimiento y de las habilidades, la capacitación, y una orientación hacia los servicios. Las razones morales incluyen el comprometimiento con el cambio social y un deseo altruista de contribuir y de ser parte de la comunidad o del grupo al que se sirve.

Los trabajadores desarrollan una fuerte relación emocional con sus clientes y con su propia identidad como parte de la lucha. Las necesidades de los clientes y de la organización se convierten en las necesidades de los trabajadores. Los individuos terminan por asumir la misión como la obra de su vida y se identifican psicológicamente con ella. La identidad de la organización y la identidad del trabajador confluyen en casos extremos, especialmente en sistemas altamente traumatizados. Por ejemplo: una mujer que contribuyó a la fundación de un centro contra la violación sexual cuando contaba con algo más de veinte años de edad, desarrolló una pasión de por vida por asistir a las organizaciones que trabajan en nombre de las mujeres y las niñas. Ahora que cuenta con cincuenta años de edad, continúa poniendo su tiempo y su energía al servicio de los programas de servicios en contra de las agresiones sexuales.

- El trabajo altamente orientado a la misión crea una cultura emocional intensa y la naturaleza emocional de la misión se infiltra en esa cultura. La cultura y el trabajo se refuerzan mutuamente en la medida en que transcurre el tiempo.

Un “campo emocional” (Friedman, 1985) emerge de los sentimientos profundos que los individuos trasladan a la lucha así como del desarrollo normal de la interdependencia emocional de cualquier sistema humano. Además, el lugar que en esencia ocupa la empatía en el trabajo refuerza las relaciones que se caracterizan por la preocupación empática entre los trabajadores y sus clientes así como entre compañeros de trabajo. La interacción de estos factores intensifica el campo emocional. En una organización traumatizada la intensidad emocional puede llegar al extremo de interferir en el accionar cotidiano.

- Tanto la historia de la creación como la narrativa moral pueden fomentar una separación de la organización de la sociedad en general.

Cuando la respuesta de la generalidad de la comunidad es una negativa u hostilidad absoluta a la fundación de una organización, los miembros de la organización se sienten diferentes, ignorados, incluso marginados y tienden a asumir poca o ninguna ayuda a su organización. Una brecha prolongada conduce con frecuencia al surgimiento de fronteras de protección y al consiguiente aislamiento de la organización. Muchas veces esta situación se manifiesta como “nosotros contra ellos” y a veces la comunidad y la organización se polarizan.

¿CUÁL ES EL IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA DINÁMICA INTERNA?

La interacción de los factores anteriormente mencionados crea y sustenta una fuerte cultura organizacional. Esa cultura a su vez genera un sistema de dinámicas internas que son al mismo tiempo funcionales y disfuncionales para la organización y sus miembros. La cultura se desarrolla explícita e implícitamente y se transmite de una generación de trabajadores a la siguiente mediante un proceso de socialización. Debido a que la influencia es explícita e implícita, las presunciones contradictorias pueden estar arraigadas a la cultura sin que los miembros de la organización sean concientes de su existencia. Si su desarrollo es implícito, su influencia en la dinámica interna a menudo no resulta visible.

Usando nuestro modelo de “Fortalezas y Sombras”, explicamos algunas de estas dinámicas y describimos tres maneras en las que se manifiestan en la vida de la organización. Utilizamos la palabra “Fortalezas” para referirnos a los valores y las presunciones que respaldan la realización exitosa de la misión de una organización.

Empleamos el término “Sombras” para referirnos a los elementos que se niegan, se rechazan, se ocultan y sobre los cuales no se puede debatir. Estos elementos con frecuencia obstaculizan el cumplimiento de la misión o la sostenibilidad de la organización. Asimismo, se pudiera confiar excesivamente en las fortalezas o podrían ser aplicadas estricta y / o inadecuadamente; y a menudo resultan elementos de sombra. Igualmente otras cualidades o fortalezas que pudieran ser de utilidad a la organización siguen sin desarrollarse a cabalidad. Las fortalezas y las sombras están estrechamente ligadas. Por ejemplo, en muchas organizaciones de servicios el *Comprometimiento con el trabajo y el cliente como centro de atención* (fortalezas) desarrollan una susceptibilidad a la *Sobrecarga de trabajo* (sombras). Tanto las ventajas como las desventajas pasan a formar parte de la cultura. Explícitamente, se incorporan a las declaraciones de valores, a las políticas, a las normas prácticas y a los sistemas de reconocimiento y gratificación. Implícitamente, afloran de las normas colectivas y las dinámicas interpersonales.

Las fortalezas y sombras surgen de elecciones sobre dónde centrar la atención, cómo responder ante las crisis y del ejemplo con que deliberada y / o inadvertidamente predicen los líderes. Las contradicciones emergen, y se crean lógicas para explicarlas. Con el tiempo, las contradicciones y las explicaciones

forman parte de la dinámica de las desventajas de la cultura, a lo que Argyris denomina "rutinas defensivas" (1993).

El círculo que aparece en el interior de nuestro diagrama representa las fortalezas creadas por la organización para cumplir su misión y garantizar su sostenibilidad. El círculo externo representa los elementos débiles de la vida de la organización. Las flechas conectan los elementos afines de las fortalezas y las sombras. El límite entre la organización y su entorno se representa por una línea continua para demostrar su naturaleza relativamente cerrada; el límite entre las fortalezas y los elementos débiles se representan por una línea discontinua para mostrar su naturaleza relativamente fluida y abierta. Mientras que en nuestra experiencia muchas de las organizaciones no lucrativas que mayormente se dedican a implementar misiones experimentan estas dinámicas, los sistemas traumatizados, que suelen crear límites de mucha protección entre la organización y el entorno, las experimentan con mayor intensidad. Siempre que hemos compartido este modelo con colegas de organizaciones no lucrativas, su respuesta inmediata ha sido el reconocimiento: "usted está describiendo *mi* organización."

Hemos notado dos patrones generales en relación con estas dinámicas internas. Una es la tendencia a centrarse únicamente en las fortalezas en lugar de ofrecer una imagen completa de la dinámica organizacional. Se permite muy poco de crítica de los esfuerzos organizacionales para alcanzar su misión, se abusa de las Fortalezas y se niegan las características de Sombra. En nuestra opinión, esto se debe a las dificultades que experimentaron los miembros de la organización para dar cumplimiento a su misión, y la necesidad consiguiente de reafirmar el trabajo, la lucha y a sí mismos. El segundo es la tendencia de otras organizaciones a experimentar SOLAMENTE su lado de sombras porque las dinámicas disfuncionales se han intensificado tanto que los miembros de la organización se han olvidado de sus ventajas. En este caso, el cinismo rutinario y la apatía se arraigan y los individuos sienten poca responsabilidad por intentar realizar cambios.

La siguiente parte identifica tres patrones específicos que vemos manifestarse en las organizaciones como resultado de la dinámica Fortalezas - Sombras. *Se trata de conversaciones reiteradas sin solución, pensamiento del colectivo, y la transmisión del estrés.*

LAS CONVERSACIONES REITERADAS SIN SOLUCIÓN

Las mismas conversaciones entre los mismos o diferentes individuos tienen lugar con el transcurso del tiempo, a veces sin conocimiento de cuán frecuentes son los mismo asuntos. Cada vez que se dialoga al respecto o no se soluciona la cuestión o sí se soluciona, solo que la solución pronto se disipa sin que se emprendan acciones al respecto. Varias parejas de Fortalezas / Sombras pudieran explicar este patrón. Primero, la fortaleza, *Interdependencia y cuidado de las relaciones* con sus sombras de *Evitar el conflicto* y de los *Límites indefinidos*, predisponen a los miembros de la organización a buscar armonía o a evitar por lo menos las discordias. Se toleran los desacuerdos verbales sin mayor repercusión, pero no se solucionan las diferencias básicas y no se logra poner fin a esta situación. Los miembros insisten en su imagen de la armonía, reafirman su interés por el otro y confieren importancia a las relaciones. En segundo lugar, la fortaleza *Poder y autoridad compartidos*, con la sombra *Carencia de toma de decisiones* alienta el consumo de la energía del colectivo en el proceso y oculta la necesidad de alcanzar un resultado. Cuando se manifiestan estas dinámicas se afectan el progreso, la acción, y el éxito.

EL PENSAMIENTO DEL COLECTIVO

Con el pensamiento del colectivo nos referimos a la tendencia de los miembros del grupo a compartir presunciones y cosmovisión comunes. Por consiguiente, no valoran de manera realista las perspectivas

alternativas o las líneas de conducta. El pensamiento del colectivo deviene una fuerte influencia de las normas y a veces rige las relaciones internas así como las relaciones entre la organización y su entorno. La combinación de las fortalezas *comprometimiento con el trabajo* y *Cumplimiento de la misión* y la percepción de que el ambiente externo no se interesa por las necesidades o que aquellos a quienes se les brindó servicios fortalecen la desventaja *Fusión de identidades* y *Coerción*. La uniformidad de perspectivas y el comportamiento normativo interfieren en el cuestionamiento constructivo de la misión y el enfoque de la organización. La desconfianza en el entorno facilita el rechazo a los nuevos aportes y a la retroalimentación, afianzando así la uniformidad. No se persigue alcanzar la innovación ni se valora.

La *Inflexibilidad del enfoque*, sombra del *Éxito con basamento en la experiencia*, y *Eliminación del conflicto*, la sombra de *Interés sobre las relaciones* e *Interdependencia*, refuerzan el comportamiento normativo. Se personalizan o se politizan los desacuerdos, las críticas y las culpas porque los miembros carecen de otro contexto en el cual entender las diferencias. Algunos se abstienen de expresar sus opiniones discrepantes por temor a que nadie las comparta o los apoye. Otros individuos expresan lo que piensan, aunque en realidad no esperan que ocurra un cambio. Los individuos que no actúan según las normas explícitas o implícitas son aislados, marginados y convertidos en chivos expiatorios. Cuando la tensión de ser diferente alcanza niveles harto elevados, el individuo deserta de la organización. En algunas circunstancias se les trata como si hubiesen traicionado la lucha y abandonado la misión y a sus compañeros de trabajo. Las organizaciones traumatizadas, que a menudo perciben el entorno como hostil, ponen incluso mayor énfasis en el respaldo y la camaradería internos. Esta experiencia los hace altamente susceptibles al pensamiento colectivo.

LA TRANSMISIÓN DEL ESTRÉS

La fortaleza *Cumplimiento de la misión* fomenta su sombra de *Fusión de identidades* y la fortaleza del *Mandato del cambio social* fomenta sus sombras *Sensación de fracaso* y *Culpabilidad interna*. Unido a las diversas motivaciones que los individuos traen a su trabajo, estas dinámicas con frecuencia conducen a tensiones agudas o crónicas. La fortaleza de la *Respuesta empática* con su sombra *Carencia de permiso o interés o de la voluntad de escuchar* sienta las bases para la transmisión de las tensiones, los individuos adquieren las tensiones de los otros. (Braiker, 1986).

El *Comprometimiento con el trabajo* y *Cliente como centro* (ventajas) conducen al *Trabajo excesivo* (algunos asumen más de los roles que lógicamente les corresponde, mientras que otros desempeñan menos), lo que con frecuencia aumenta las tensiones. Finalmente, la propia fortaleza de la organización del *Éxito con basamento en la experiencia* con su sombra *Exceso de los límites de capacidad* conduce a la organización a la carga de trabajo respecto de su entorno.

La transmisión de las tensiones es la manera en que estas dinámicas se manifiestan. Sin embargo, constituye además un vehículo para que las tensiones se arraiguen en la cultura de la organización y se transmitan a los nuevos empleados que no han permanecido allí lo suficiente como para haber experimentado su propio agotamiento emocional. La dinámica se manifiesta de esta misma forma en los niveles individual, interpersonal y organizacional.

LAS IMPLICACIONES EN LA PRÁCTICA DEL DO

Los miembros de la organización suelen ver estos patrones como problemas interpersonales o intrapersonales, más que como una dinámica sistémica. La solución de problemas o las prácticas de mejorías se centran en los individuos y en su comportamiento. Se puede apreciar un bajo nivel de aprendizaje organizacional y los patrones persisten. Los individuos se agotan, lo que representa una

amenaza a la sostenibilidad de la organización. Nuevas maneras de comprender y de abordar estas dinámicas pueden ayudar a las organizaciones a considerar estos patrones y a intervenir sistemáticamente.

¿CÓMO PUEDEN LOS PROFESIONALES DE DO ASISTIR A LAS ORGANIZACIONES?

▪ Alumbrar en las Sombras

El profesional de DO puede contener las tensiones y la ansiedad de manera tal que contribuya a que las organizaciones comiencen a sentirse optimistas respecto de la implementación de cambios. Prepara a los miembros de la organización a explorar su experiencia empleando estos contextos, que propician el debate sobre las tensiones inherentes sin culpar a los individuos o a los roles. También ayuda a que los miembros recuerden la historia de la creación de sus organizaciones, la fuente de su inspiración y las ventajas actuales.

Los profesionales de DO cambian el contexto de la tarea de la perspectiva de solucionar los problemas a examinar la situación en un nuevo contexto. No se trata de eliminar la Sombra, sino más bien de reconocerla y tomarla como punto de partida para el análisis sistémico y el funcionamiento interno de la organización. La identificación de los patrones de la organización ayuda a normalizar las experiencias de los trabajadores y a reducir su sensación individual de fracaso y de aislamiento. Con la identificación de las Fortalezas y Sombras, las organizaciones pueden alcanzar una perspectiva más equilibrada y pueden además avivar la esperanza.

▪ Reducir la transmisión de las tensiones

Los profesionales de DO pueden ayudar a los miembros de las organizaciones a identificar tanto la tensión inherente al trabajo altamente orientado a la misión y la tensión generada por sus propios compromisos y expectativas. Facilitan las experiencias estructuradas para ayudar a los miembros a reconocer y a interrumpir patrones de personalización y de proyección (proceso inconsciente de no reconocimiento de las cualidades o comportamiento propios mientras que a la vez reconoce las mismas cualidades o comportamiento en otra persona). Los médicos ayudan a los colectivos laborales a tomar un descanso y a cambiar las normas que conducen a la transmisión de las tensiones y exhortan al establecimiento de fronteras que dicen "no" a la sobrecarga de trabajo. Finalmente, suscitan en gran medida los debates entre todos los miembros de la organización sobre las capacidades y las fronteras de la organización y respaldan el establecimiento de prioridades de manera realista.

▪ La capacitación de los líderes para aceptar las Fortalezas y Sombras de la organización

Los profesionales de DO pueden ayudar a los líderes a desarrollar el conocimiento sobre sus Fortalezas y Sombras individuales y a utilizar esa comprensión para percatarse y para nombrar las Fortalezas y Sombras de la organización. Pueden ayudar a los líderes a comprender cabalmente los papeles que desempeñan en la formación de la cultura de la organización y en la transformación de las dinámicas disfuncionales. Finalmente, pueden asesorar a los líderes sobre cómo convocar y facilitar las conversaciones sobre estas dinámicas de manera abierta y desde posiciones no defensivas. Los líderes aprenden a formular preguntas que generen ideas de manera tal que afloren las creencias y las asunciones más profundas del grupo.

▪ Muestre y aprenda de la experiencia

En la medida en que una organización conozca más de sus propias Fortalezas y Sombras y de la cultura de la organización, menos probabilidades reales tiene de quedar atrapada en perspectivas polarizadas. El profesional a cargo del DO puede facilitar la exploración de los valores de la organización inherentes en su historia y cultura. Esto permite que los miembros de la organización comprendan íntegramente las Fortalezas de la organización y creen estrategias de cambio compatibles con esas fortalezas y valores. Con la interiorización de ese conocimiento, la organización puede abrir sus fronteras al entorno exterior, aumentar el flujo de información y de energía, y cambiar las relaciones de protección por relaciones de colaboración.

La comprensión del vínculo trabajo - cultura es el primer paso que una organización tiene que dar a fin de librarse de las dinámicas disfuncionales y para curar el trauma. Los miembros de organización podrán entonces ser más flexibles al cambio mientras reafirman la misión de la organización. La cura y la sostenibilidad emergen de respeto profundo por sus valores y de la comprensión de la cultura de la organización. Están listos para escribir los capítulos futuros de la historia de su organización.

REFERENCIAS

- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco, CA: Editorial Jossey-Bass.
- Braiker, H. (1986). *The type E* woman How to overcome the stress of being everything to everybody*. Nueva York, NY: Dodd, Mead and Company.
- Friedman, E. (1985). *Generation to generation Family process in church and synagogue*. Nueva York, NY: Editorial The Guilford.
- Schein, E. (1987). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Editorial Jossey-Bass.

Traducción: Equipo de Servicios de Traductores e Intérpretes (ESTI)

Revisión: Alba Hernández y Ángela Casaña

Grupo Cambio Humano y Desarrollo Organizacional

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Los contenidos de los textos son responsabilidad de los(as) autores(as).