

TITULO: **Apuntes para un Manual de Trabajo en Equipo** (desde una clase introductoria al pensamiento de Fernando Flores)

AUTOR: **Heloisa Helena Primavera, M.Sc.**

E-MAIL: primaver@clacso.edu.ar

Las notas que siguen han sido elaboradas en el marco de un trabajo de Consultoría privada, por lo cual no habrá referencias a la organización específica involucrada en la actividad central. Entendiendo que pueden ser de utilidad para alumnos de distintos cursos, de carreras de grado y posgrado, en las áreas de Administración, Ciencias Sociales, Psicología y Trabajo Social, nos permitimos recoger las reflexiones que resultaron ser las más útiles para el trabajo con las distintas jerarquías de la organización. Partimos de algunos elementos conceptuales vistos a lo largo de un año de intervención, en momentos de alta turbulencia en la política institucional y que a ellos han aportado las experiencias personales contenidas en la versión final del Informe de Consultoría. Esperamos que este material pueda ser utilizado por quienes lo leen hoy, teniendo en vista la propia perspectiva organizacional del trabajo en equipo.

1. PROPUESTA DE UN NUEVO MARCO CONCEPTUAL PARA ORGANIZACIONES

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos de mediano plazo propuesto por el PROYECTO apuntaba a lograr un **cambio en el estilo de gestión** al interior del organismo, se entendió fundamental analizar el estilo vigente a partir de un autodiagnóstico hecho por las distintas áreas de la organización y luego proponer alternativas de desarrollo institucional acerca de cómo pasar del management tradicional de la eficiencia al management transformacional, que pudiera facilitar la adopción de un programa de Calidad Total previsto para el año en curso. A título indicativo, enunciaremos algunas características diferenciales de dos estilos de management que apuntan a pasar de la simple eficiencia en el logro de objetivos técnicos al management participativo permanente (management transformacional), podemos agruparlas como sigue :

MANAGEMENT TRANSACCIONAL MANAGEMENT TRANSFORMACIONAL

(management de control y eficiencia) (**construcción de capital humano/organizacional**)

foco

en herramientas

foco en usuarios

intercambio

intercreación

<i>gerencia</i>	<i>liderazgo</i>
<i>acuerdos</i>	<i>alineamiento</i>
<i>metas</i>	<i>VISIÓN</i>
<i>producto</i>	<i>proceso</i>
<i>conclusión</i>	<i>razonamiento</i>
<i>saber</i>	<i>aprender</i>
<i>responsabilidades jerárquicas</i>	<i>responsabilidades compartidas</i>
<i>pensamiento crítico</i>	<i>pensamiento empático</i>
" TRABAJO GRUPAL "	"TRABAJO EN EQUIPO"

2. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN COMO FENÓMENO LINGÜÍSTICO :

LOS COMPROMISOS LINGÜÍSTICOS BÁSICOS

A partir del marco conceptual enunciado anteriormente, hemos propuesto el abordaje de la organización desde la perspectiva del lenguaje, la comunicación y las conversaciones. Se ha estudiado la relación entre lenguaje y acción en la "vida real" de la organización, es decir, se ha analizado cómo impacta el uso del lenguaje en lo que ocurre a nivel de los procedimientos que justifican la existencia de un área específica (gerencia o sector) dentro de la organización mayor. Podemos sistematizar este abordaje en el desarrollo de las siguientes preguntas:

21. Qué clase de acción es hablar ?

Normalmente, en la concepción tradicional, estamos de acuerdo en que "*mejor que hablar es hacer*" o aun que "*mejor que prometer es hacer*"...Esta posición implica que hablar o prometer *no es hacer*. Hablar sería, entonces, otra cosa. Si nos preguntáramos ¿ Qué clase de cosa ? quizás la respuesta no sería tan obvia. Precisamente, el marco teórico adoptado en esta consultoría sostiene que *hablar es hacer* y es una clase de hacer fundamental en la vida de las organizaciones. Se trata de un hacer particular que empieza y se realiza, frecuentemente, en el momento mismo en que hablamos. Cuando decimos "te pido que me hagas el informe" lo estamos "pidiendo" en ese mismo acto. Si la respuesta es un "Sí", esta promesa se está realizando en el mismo acto de la respuesta. Luego viene el *cumplimiento* de la misma, en un plazo también acordado en el acto del pedido, o de la promesa. Y si no viene, frecuentemente solemos decir que hay "problemas" en la comunicación... Podríamos tal vez arriesgar que *hacer* equivale a "cumplir promesas" ?

22. Qué es entonces la comunicación desde esta perspectiva ?

Si desde la perspectiva tradicional, la comunicación implica la existencia de un emisor y un receptor, un mensaje, canal, código, etc., en nuestra perspectiva este concepto se ha reemplazado por el de *coordinación de acciones en el lenguaje*, poniendo el énfasis antes en las acciones que hay que desarrollar para la producción de resultados, que requiere ciertos compromiso y competencia para lograrlos.

23. Para qué es importante lograr acuerdos de sentido con otros ?

Si partimos de la perspectiva de la comunicación como coordinación de acciones, es importante también conocer cuáles son los valores y metas compartidos por quienes están coordinando acciones, pero también las *pequeñas acciones* que se requieren y los *diagnósticos permanentes* que se hacen para preparar la coordinación de acciones en la vida cotidiana de las organizaciones. Por ejemplo, si alguien pide "el" informe "urgente", es fundamental que la persona que recibe el pedido (y se compromete a hacerlo) sepa qué es "el informe" y cuán "urgente" es la demanda. Si bien esta situación parece trivial, es posible constatar que ni "informe" ni "urgente" son datos de la realidad, sino que forman parte de *prácticas recurrentes* que, si funcionan bien, es decir, producen los resultados esperados, no se nota la existencia del *acuerdo previo* existente entre los participantes, pero que, si funcionan mal, es decir, no producen los resultados esperados, contribuyen a generar : problemas para el usuario y/o conflictos al interior de la organización.

24. Cómo es posible *clasificar* lo que hacemos en el lenguaje ?

Desde la perspectiva de F.Flores utilizada en este trabajo, en la vida social humana y en la vida de las organizaciones humanas, con las palabras se hacen cuatro operaciones fundamentales, que nos definen y construyen permanentemente nuestra identidad en el mundo.

Éstas constituyen los **compromisos lingüísticos básicos** : **afirmar, declarar, pedir/ofrecer y prometer.**

Una **afirmación** es una proposición acerca de un mundo que ya existe, para la cual hay acuerdos consensuados acerca de significantes y significados, en la cual el orador se compromete a proveer evidencia acerca de lo dicho. Si la evidencia es aceptada por el oyente como tal, la afirmación es **verdadera**; sino es **falsa**. Una condición de posibilidad de las afirmaciones es que haya **consenso** previo entre orador y oyente acerca del significado de sus términos. Una afirmación requiere, pues, la existencia de una comunidad lingüística para tener sentido. "Tengo un lápiz en la mano" dicho con una sonrisa a un individuo de habla no castellana no tiene posibilidades de ser clasificada como verdadera o falsa por el mismo. Ejemplos de afirmaciones son : "Pedro pesa 75 kilos", "Está lloviendo ahora en Lanús", "Mi mano tiene cinco dedos", "Esta sala mide 6 metros por 4,50", "El índice de inflación mayorista publicado por INDEC fue de 0.15% el último mes de diciembre".

Una **declaración** es una proposición que genera un mundo nuevo, define posibilidades que antes de que ella fuera hecha no existían o, aun, que cambian el curso de los eventos por el mero hecho de hacerla. Las declaraciones pueden ser **válidas** o **inválidas** según la **autoridad** del orador. La autoridad del orador condiciona los resultados de la declaración. "Os declaro marido y mujer" es una declaración que puede ser hecha sólo por algunas personas para que tenga algunos efectos particulares en el seno de una comunidad lingüística.

Existen varios tipos de declaraciones, según su finalidad y ámbito de aplicación. Algunas son **fundacionales** e inauguran una situación totalmente nueva en un ámbito determinado. Además de "Os declaro marido y mujer", también lo son las cartas magnas ("Nos los representantes"...), los decretos y ordenanzas gubernamentales, la ley de convertibilidad, entre otras. Otras son **resolutivas** y dirimen situaciones de conflicto, creando un contexto nuevo para la coordinación de acciones entre las partes. como por ejemplo : "La tenencia del hijo queda a cargo de la madre". Otras son **expresivas** son típicas de cada lengua, a veces de cada lugar o grupo humano y cierran de modo ritual una conversación : "Gracias", "De nada", "Buen día !", "Hola", "Chao, loco...", "Perdón, (me podría Ud indicar...)" "Discúlpeme", "Cáspite!", "Recórcholis !" o "Sin otro particular, saludo a Ud. muy atte". También las hay que definen **posibilidades** futuras : "Podríamos ir al teatro mañana a la noche..."

Los **juicios** son una clase particular de declaración, muy frecuentemente utilizada en la vida de relación, en cualquier ámbito, a la que somos especialmente adictos, y que tendemos a construir de cierta manera peculiar : en automático, sin pensarlo mucho porque así lo *sentimos*, refiriéndonos a otros juicios formulados anteriormente (nuestros o de terceros) o a partir de la observación de acciones recurrentes de otros en cierto dominio. Son juicios, por ejemplo, "Pedro es gordo", "Esta sala es confortable", "La inflación está bajando todos los meses", "Mi mano es perfecta". Estos juicios son declaraciones que hacemos acerca de cierto ámbito acotado del mundo, a partir de la observación (o no) de ciertas acciones, con nuestros propios indicadores de significado, parámetros o "**estándares**" de enunciado, como los denominaremos de aquí en más. Así, si mi estándar de peso es que los hombres "deben pesar" de cierta manera, es decir, guardando cierta relación con una "forma ideal", a Pedro lo considero "gordo", pero en general no recuerdo que en otro contexto, el de los pesos pesados, quizás sea "flaco"...

Una de las causas más frecuentes de la mala coordinación de acciones entre los miembros de la misma es que los **estándares** de cada uno son distintos y por ello, juzgan con el mismo juicio a situaciones distintas o con distintos juicios a la misma situación o desempeño personal. "Está bien" o "está mal" no habla tanto de lo que estoy observando como de los estándares que estoy empleando... aun sin enunciarlos !

Otro aspecto interesante es que la *emoción* que provocan ciertos juicios en nuestros cuerpos es de afirmación, es decir, de *certeza cierta*, y no de MI juicio según MIS estándares... con lo cual nos posicionamos en el mundo absoluto de lo verdadero /falso en vez de lo válido / inválido o fundado / infundado.

Según este enfoque, los juicios pueden ser **válidos** o **inválidos**, según la **autoridad** que tenga el que lo emite y para qué / para quién lo hace. Por ejemplo, un juicio de mi superior, a quien aprecio y respeto en su competencia (además de acatar en sus decisiones por cumplimiento de las normas organizacionales) cuando se emite acerca de mi desempeño, también es válido porque le doy autoridad para hacerlo. Este fenómeno es muy interesante porque, frecuentemente, cuando el jefe dice algo que no "nos gusta", creemos que "se equivocó" y no que ése es "SU" juicio !!! Esta observación es muy importante para la vida de las personas - dentro y fuera de las organizaciones - porque sometemos y somos sometidos permanentemente a juicios acerca de nuestro desempeño o del de terceros y sufrimos innecesariamente cuando le otorgamos autoridad a quienes no la tienen - ni en el organigrama, ni en nuestra elección personal.

Por otro lado, y complementariamente, los juicios pueden ser **fundados** o **infundados**, según el modo como son construidos y la **competencia** de quien los formula. Una primera manera de construir los juicios es *dejar que salgan naturalmente*, es decir, creer que somos capaces de producir juicios fundados espontáneamente, simplemente diciendo los que "sentimos": a ellos denominamos **juicios automáticos**. Por ejemplo, cuando nos enfrentamos a una situación imprevista y pensamos "Qué torpe!" al observar el desempeño de una persona, estamos produciendo un juicio automático, que informa más acerca de nuestros estándares de tropeza que de lo que hizo el blanco de nuestro juicio. Decimos también que son juicios infundados en el razonamiento y en la observación de los fenómenos con estándares claros para el observador. Otra forma de juicio son las **opiniones** cuando formuladas con cierta información acerca de la situación, pero necesariamente con competencia en el dominio de acciones en que se realiza el juicio.

No puedo tener más que una *opinión* acerca del desempeño del comandante de la aeronave que me aterrizó esta mañana en Aeroparque, porque no tengo competencia en el dominio de acciones conducción de aviones. Entonces, confundo *lo que senti* durante el proceso con la competencia del señor comandante... Lo mismo ocurre con el cirujano que operó a un pariente cercano o el arreglo que hizo el plomero ayer por la tarde en mi casa. *Vivimos en una sopa de opiniones* acerca de las habilidades de los mortales que nos rodean - porque de hecho no podemos tener competencia en todos los dominios - y el único problema es que creemos que estamos permanentemente hablando de *la realidad* tal cual es... Y no podemos evitar tener opiniones acerca del mundo, las personas y las cosas. Sería importante recordar que mis opiniones son sólo mis opiniones y que para coordinar acciones con alguien es inevitable empezar por mis opiniones, pero es conveniente seguir con juicios fundados acerca de la misma.

Así, sostenemos que es posible construir modos de *fundar juicios* adecuadamente. Para ello debemos:

* empezar por *acotar nuestro juicio a un dominio de acciones restringido* y no hacer generalizaciones universalizantes. Decir, por ejemplo, "Antonio es una buena persona" nos puede servir para saber donde estamos parados *nosotros*

en relación a Antonio. Es el puntapie inicial, el handicap en favor o en contra que tiene Antonio con nosotros. Si queremos tomarlo como colaborador para hacer informes que usen el programa Excel de inmediato, debemos empezar a indagar acerca de su desempeño en este dominio. Así, debemos

* seguir indagando acerca de su experiencia en el dominio, ya sea por la *observación recurrente directa de las prácticas* (no de los juicios del mismo Antonio) o en su defecto

* recurrir a *juicios de terceros* que consideremos y/o que sean considerados competentes por otros competentes en la materia, cuando lo anterior no fuera posible, teniendo el cuidado de aclarar los *estándares* que considero relevantes para las acciones que quiero coordinar.

Entonces, puedo pasar de mi *opinión* acerca de Antonio como persona a un *juicio fundado* acerca de cómo serán en el futuro las acciones de Pedro, en el dominio del uso de Excel con precisión y velocidad para mis necesidades. Este es también un aspecto generalmente oculto del lenguaje :

Cuando hacemos un juicio acerca de alguien estamos :

* revelando nuestro *estándar* acerca de un dominio generalizado o acotado de acciones;

* evaluando acciones hechas en el *pasado* por mi enjuiciado;

* haciendo suposiciones acerca de la conducta que el mismo podrá tener en el *futuro*.

Fundar juicios adecuadamente es una condición de posibilidad para la vida social organizada y tiene especial relevancia en la vida de grupos y organizaciones. La apropiación de estas distinciones para la vida cotidiana y la *discriminación entre afirmaciones y juicios* tiene fundamental importancia en la coordinación de acciones en cualquier ámbito, ya que permite redefinir permanentemente a qué se apunta, a quién le toca emprender ciertas acciones, cuáles son criterios comunes, cuáles no y, en última instancia, a quien se le asigna **responsabilidad** y si ésta es aceptada. Aunque más adelante volveremos sobre este punto, no queremos dejar de señalar aquí el aspecto *emocional* de nuestros juicios automáticos : los vivimos como *afirmaciones*. Por ello, nos resulta dificultoso desprendernos de ellos y buscar los estándares que están implicados en ellos y la posibilidad de construir consenso con otros acerca de la persona o situación que estamos enjuiciando. Ejemplo : " El país está en una profunda crisis."

25. En las organizaciones, la coordinación de acciones se da a través de **conversaciones** de dos clases principales : **conversaciones para la acción**, en cuya estructura intervienen los pedidos, ofertas y promesas y las **conversaciones para crear posibilidades**, en cuya estructura intervienen las afirmaciones y declaraciones.

Esta distinción es fundamental para rediseñar la identidad de las personas y organizaciones en la coordinación de acciones. Esto es válido en el pequeño mundo, en el entorno inmediato y en el grande, el mundo que genera nuevas prácticas sociales. Si observamos a cualquiera de las organizaciones en las que actuamos, podemos verificar que las conversaciones para crear posibilidades no son siempre mantenidas por miembros cualesquiera; éstas son las conversaciones que intervienen en el rediseño de la organización y, frecuentemente, son patrimonio exclusivo de ciertos integrantes de los niveles superiores. En el management transformativo o en cualquier enfoque que pretenda emprender una gestión de calidead, es imperioso abrir un espacio para tales conversaciones al interior de la organización para que se puedan sostener aquellas medidas destinadas a cambiar drástica y radicalmente su futuro. La identificación de **áreas de mejora** y formulación de propuestas de cambio por los miembros de una unidad de cualquier sector de la organización es un primer paso hacia conversaciones de posibilidad y conversaciones para la acción para favorecer el cambio de estilo de gestión.

26. Una **organización** puede ser vista una **red de compromisos recurrentes** expresados por medio de redes conversacionales, en las que **problemas** de unos significan **posibilidades** para otros. En la vida de la organización importan tanto las declaraciones fundacionales, como el modo como se hacen los pedidos y las promesas. Por otro lado, toda organización existe en un **trasfondo de conversaciones**, que exceden su historia propia, en términos de las acciones específicas que se desarrollan en su interior e involucran necesaria y continuamente a la de sus distintos integrantes.

Por ello, en la vida de las organizaciones inciden de modo fundamental los **estados de ánimo** que las permean y son diseñados permanentemente gracias a declaraciones y acciones que se ponen en marcha en los distintos ámbitos. En el enfoque elegido para este trabajo, el estado de ánimo consiste en el conjunto de **declaraciones acerca de las posibilidades en el futuro** para sus integrantes. Estados de ánimo negativos para la vida organizacional son, por ejemplo, el **resentimiento** y la **resignación**, que albergan conversaciones privadas entre sus miembros o para cada uno de ellos, que afectan continuamente las posibilidades de realización. Es posible diseñar alternativas de **aceptación** y **ambición** a partir del establecimiento de nuevos acuerdos, creados a partir de nuevas declaraciones. La **desconfianza** es otro estado de ánimo que afecta las relaciones entre los miembros de una organización y que impacta en la coordinación de acciones de modo decisivo.

27. **Sensaciones, emociones, sentimientos y estados de ánimo** personales son fenómenos diferenciados, con sede en distintos espacios, que impactan permanentemente la vida de las organizaciones. Mientras las sensaciones pueden ser circunscriptas a registros corporales y no necesariamente dan cuenta de ningún discurso particular, las palabras sólo las desnaturalizan y reducen, las emociones y los sentimientos pueden ser atribuidos a discursos particulares, acompañados por / que generan, forzosamente, sensaciones corporales. Esta distinción es crucial para diseñar nuevos discursos y posibilidades corporales - bienestar físico y/o satisfacción intelectual incluidos - por lo cual no debiera ser omitida de ninguna clase de estudio del fenómeno

organizacional. Este tema será retomado más adelante, pero queda enunciado en esta introducción.

28. Es necesario estar en las conversaciones que importan para crear nuevas prácticas sociales dentro de las organizaciones.

Desde el punto de vista con que estamos analizando las organizaciones, es importante reconocer que hay distintas clases de conversaciones en las organizaciones y que todas impactan en la vida de la misma, es decir, impactan en los resultados producidos, tanto para los usuarios (clientes externos en el enfoque de calidad total) de la organización, como para los miembros de la organización misma (clientes internos).

Con este criterio, diríamos que el cambio de estilo gerencial que se requiere para producir transformaciones duraderas implica hacerse cargo de las conversaciones que importan :

* al cliente interno : para que su estado de ánimo sea adecuado para mejorar las conversaciones que importan

* al cliente externo, destinatario de la función última de la organización como un todo.

Frecuentemente, la gestión de calidad se toma con el foco colocado en el *cliente externo*. Lo que sostenemos desde nuestro abordaje es que las conversaciones en que vive la organización condicionan absolutamente el estado de ánimo de los miembros de la organización (*clientes internos*) y dificultan o facilitan la coordinación de acciones para producir los resultados que generan la satisfacción del cliente externo.

Si nos preguntamos ahora

¿ Qué clase de conversaciones genera el estado de ánimo de una organización ?

¿ Las conversaciones en las cuales hacemos los pedidos y promesas específicos para satisfacer al cliente externo ?

¿ O las conversaciones de trasfondo ("radio pasillo") que preparan el "clima" de confianza / desconfianza , resentimiento /aceptación o resignación / entusiasmo que se vive en la organización ?

Constatamos que *las historias* que nos contamos acerca de que lo que creemos que son las cosas, las personas o las prácticas que ellas realizan, son frecuentemente, sopas de juicios y colecciones de juicios (fundados ? prestados ? fundados en los juicios de terceros ?) y no necesariamente basados en afirmaciones que provienen de observaciones recurrentes de ciertas acciones hechas con ciertos estándares, cuya elección conocemos perfectamente.

Cuando nos preguntamos "¿ Porqué creo que Juan tarda tanto en entregar los informes si ya hace más de dos años que los hace? ", frecuentemente nos contestamos sin preguntarle a Juan, sus razones o las versiones anteriores de esta misma práctica. No nos ponemos en los zapatos del otro o no lo hacemos suficientemente para generar la confianza en el otro, para siquiera tener ganas de escuchar sus razones. Muy frecuentemente tenemos juicios del tipo "La sección A es una quinta, nadie entra allí" sin mirar nuestra propia sección que, quizás también funciona como "quinta" y, quizás, por éso funciona...

Para cambiar el sentido de nuestras prácticas a nivel de nuestra "pequeña organización", aquella en la que nos desempeñamos, sostenemos que es necesario mirar más allá de los muros de nuestra pequeña organización y ubicarnos en

POSICIÓN DE RESPONSABILIDAD en relación a los productos finales de la organización total es decir, dentro de la concepción que hemos propuesto para la **NUEVA organización**.

Si cultivamos el hábito de alimentar las conversaciones de desconfianza, resentimiento o resignación, nos mantendremos dentro de la POSICIÓN DE CIRCUNSTANCIALIDAD en la que siempre nos superarán las historias y justificaciones para que LAS COSAS QUEDEN COMO ESTÁN. Cada vez que me hago cargo de hacer bien mi parte, creyendo (o creyendo saber?) que *lo que falla está afuera*, pierdo poder, me reinstalo en la "quinta" personal y me ubico en la posición de circunstancialidad.

Las conversaciones acerca del mundo en las que "los malos" están afuera o del otro lado de la raya, no son más que el resultado de la acumulación de juicios de desconfianza, resignación o resentimiento, que pueden ser simplemente una forma eficaz de ocultar nuestra INCOMPETENCIA en hacernos cargo de cambiar estas conversaciones para generar un estado de ánimo de confianza, aceptación y entusiasmo en relación al futuro.

No se trata aquí de una cuestión moral - aunque es posible abordarla así - se trata más bien de una cuestión de aprendizaje:

de cómo pasar del management tradicional al transformacional.

Podríamos cambiar la conversación de trasfondo de buscar responsabilidades/culpas /justificaciones a la pregunta de fondo :

¿CUÁLES SON LAS CONDICIONES QUE DEBO GENERAR PARA PRODUCIR LOS RESULTADOS NECESARIOS PARA MEJORAR CONTINUAMENTE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO Y LA CALIDAD DE VIDA DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN ?

Esta es, indudablemente, una posición novedosa, que no le huye a la discusión acerca de la importancia de analizar cómo *construimos la realidad de la*

organización a través de algunas conversaciones obvias (las de la vida del trabajo propiamente dicho), como de aquellas no tan obvias (las de la vida de relaciones entre las personas que comparten el mismo espacio) de las que no se ocupan las teorías tradicionales del management y de la organización.

3. RUTINA Y RUPTURA EN VIDA DE LAS ORGANIZACIONES

Los imprevistos y obstáculos que aparecen continuamente en la vida de las organizaciones son en general tomados como **problemas**. Es un *problema* que alguien llegue tarde, que no llegue la información de donde debía llegar, etc. Nuestra propuesta aquí es mostrar como un cambio de interpretación de este concepto de problema puede afectar positivamente la vida de la organización e, incluso, nuestra vida personal. Para ello hablaremos de la rutina y la ruptura en la vida de las organizaciones, de cómo podemos comprenderlas y modificarlas en nuestro favor y en favor de la organización total. Necesitamos desarrollar los conceptos de transparencia y quiebre desde el enfoque que estamos utilizando aquí.

Decimos que vivimos en **transparencia** en determinado dominio cuando operamos sin darnos cuenta permanentemente de lo que estamos haciendo. Por ejemplo, vivimos en transparencia en el lenguaje, cuando hablamos fluidamente. Decimos, entonces, que tenemos un **quiebre** cuando nos falta una palabra para expresar cierta idea que queremos expresar. Vivimos en transparencia en nuestro trabajo cuando operamos ciertas rutinas que nos salen casi automáticamente. Cuando un cliente externo nos plantea una situación nueva, que no sabemos resolver, que no sabemos a quién recurrir para abordarla, decimos normalmente que tenemos un problema. Como la interpretación de problema es, generalmente, de algo con existencia propia, de algo que nos molesta con cierta autonomía, es importante correrse a la interpretación de **quiebre como interrupción de un flujo de acciones previstas o deseadas por alguien**. El quiebre, por lo tanto, no es algo en sí mismo, sino que alguien declara que algo es un quiebre para él/ella.

Así, nos resulta también fácil aceptar que el **quiebre** de alguien es siempre la **posibilidad** de otro : la goma pinchada de mi auto, el ganarse la vida del dueño de la gomería; mi ignorancia del idioma inglés, la posibilidad de mantenerse de la profesora de este idioma.

De este modo, nos resulta también fácil comprender que no hay que evitar los quiebres, sino aprender a convivir con ellos : así somos posibilidades para otros y le damos a otros la oportunidad de que sean posibilidad para nosotros. Al interior de la organización, estas consideraciones cobran sentido dramático : no habría necesidad de organización si ella no existiera precisamente para resolver los quiebres de los clientes externos... Bienvenidos los quiebres, pues !

En nuestro marco conceptual, hemos adoptado una reconstrucción de la estructura ideal del quiebre que permite identificar nuestras fortalezas y

debilidades a nivel de la vida de relaciones y entrenarnos luego en cultivar aquellas habilidades que necesitemos para ser expertos anticipadores de quiebres, que inventen el futuro y no simplemente esperen el que otros les diseñe... Así, para practicar la deconstrucción del quiebre como herramienta de crecimiento personal podemos identificar las siguientes etapas:

1. **Declaración** del quiebre ("Recórcholis!" "Cáspite!")
2. Aparición de **juicios automáticos** ("Otra vez!" , "A mí siempre me pasa!" , "Cuándo aprenderé ?" , "No es posible!" , "No hay caso !" etc.)
3. Revelación de **compromisos previos afectados**. (A qué promesa debía atender cuándo ocurrió el quiebre ?)
4. Búsqueda solitaria de solución inmediata, uso de recursos propios: creatividad, diseño de **herramientas**.
5. Búsqueda solidaria de solución con recursos de otros (Utilización efectiva de la **red de ayuda**)

(Diagnóstico de habilidad de hacer PEDIDOS)

6. Revelación de **nuevas posibilidades** permitidas por el quiebre : qué aprendi ? qué nuevas posibilidades tengo ahora?

Los quiebres pueden no ser accidentales; pueden ser provocados y entonces consisten situaciones de aprendizaje planificado.

4. IMPACTO DE LOS ESTADOS DE ÁNIMO EN LA VIDA DE LAS ORGANIZACIONES

Desde la perspectiva de nuestro enfoque, que implica considerar siempre los dos aspectos lingüístico y emocional en el análisis de las manifestaciones humanas al interior de la organización, un **estado de ánimo** puede ser definido como un registro corporal (emocional) en cada uno de sus participantes, acompañado de ciertas conversaciones privadas, no dichas necesariamente, o no compartidas bajo la misma forma exacta por todos sus participantes, pero que equivalen en realidad a cierto **juicio acerca de mis posibilidades en lo que va a ocurrir en el futuro**.

Es importante considerar que lo que (se cree) que se puede cambiar o no, depende del ámbito de la vida, de la situación específica, pero, principalmente de los juicios que tenemos acerca de nuestras relaciones con el mundo. A ellos denominamos estado de *facticidad* por oposición al estado de *posibilidad*. Ello depende también de la interpretación que tengamos acerca de *hechos e interpretaciones*. Así, se pueden definir, al menos, tres estados de ánimo básicos en la vida de las organizaciones y sus correspondientes opuestos :

el resentimiento, la resignación y la desconfianza opuestos a la aceptación, la ambición y la confianza.

También podemos acordar que los primeros son estados de ánimo negativos para la vida de la organización porque, en la mayoría de los casos, afectan la productividad de la misma. Además los estados de ánimo son conversaciones privadas no compartidas (historias antiguas, muchas veces) asociadas a emociones, de carácter contagioso y pueden difundirse, generalizando conductas al interior de un grupo humano, principalmente cuando esta propagación parte de personas que pueden ser consideradas líderes naturales dentro de la organización. De ahí la importancia de conocer posibilidades que ayuden a comprender y revertir los estados de ánimo negativos para la organización y sus miembros.

A los efectos de presentar una propuesta de análisis y transformación de los estados de ánimo negativos, pasaremos a realizar una deconstrucción lingüística de cada uno de ellos. El estado de ánimo de **resentimiento** corresponde a una emoción de cierto grado de ira, bronca o rabia, asociada a juicios y declaraciones de tipo :

- *Algo injusto ha pasado;*
- *Yo no me lo merezco (o él/ella, nosotros, ellos no lo merece (mos)(n))*
- *El culpable es...*
- *No cuenten conmigo para ...*

El estado de ánimo de **resignación** corresponde a una emoción de tristeza o depresión, asociada a juicios y declaraciones de tipo :

- *No hay nada que hacer aquí;*
- *Me cansé, ya intenté todo...*