

TITULO: Una contribución del método Tavistock a la educación gerencial: Aprendiendo a aprender lo que ignoramos desconocer

AUTOR: Stan De Loach, Ph.D

Nota: El autor agradece al Dr. Osvaldo Sánchez Guerrero, q. e. p. d., por su apoyo y ayuda en la composición y traducción de este artículo.

La centralidad de la experiencia personal en la educación profesional a veces se nos olvida. En el período relativamente breve de la educación profesional formal, mucho se logra comprender didácticamente acerca de la organización, su jerarquía de autoridad, la estructura de sus roles y su manera de realizar la tarea. Después de la universidad u otro curso de preparación, el gerente puede seguir aprendiendo al leer la literatura profesional reciente.

Pero estas rutas de aprender extra-organizacionalmente no siempre son suficientes para los muchos años de una carrera gerencial. El trabajo en sí frecuentemente resulta constituir la educación profesional más apropiada; la preparación gerencial usualmente se gana o se completa mediante el trabajo diario.

La experiencia cotidiana dentro de la organización ofrece la posibilidad de aprendizaje y penetración psicológica relevante. Pero, la riqueza latente en dicha experiencia a menudo se pierde, porque el gerente no sabe percibirla y discutirla.

El reto es utilizar la experiencia personal para aumentar la competencia y la autoridad profesionales. La aplicabilidad del aprendizaje experimental es extensa, porque está al alcance de todos los miembros de la organización. Puede ser una fuente de poder constructivo para el desarrollo de la organización total.

¿Cómo podemos aprender a aprender de la experiencia mientras que estamos inmersos en ella? Los centros de educación formal no suelen avanzar ni el concepto ni la técnica. La inhabilidad de usar la experiencia organizacional cotidiana como base de aprendizaje es problemática, tanto para los directivos como para los otros integrantes de la empresa. Su uso inadecuado conduce a la subutilización de recursos humanos; limita o demora la implementación de cambios y transformaciones indicados.

¿Cómo estar envueltos en laborar y vivir dentro de la organización, y a la misma vez estudiar la experiencia? La mayoría de los procesos grupales y organizacionales suceden fuera de la percepción, esencialmente por nuestra falta de saber atenderlos y captarlos. Por eso, algunos profesionales no están concientes siquiera de estos procesos; otros niegan que existan.

¿Cómo estudiar y aprender algo utilitario de lo que ignoramos desconocer? En primer lugar, hay que demostrar la realidad y las consecuencias de ciertos procesos organizacionales, para poder después estudiarlos. Se trata de desarrollar la competencia individual y sistémica a través de un modo de aprender que es más actividad continua experimental y contenido propedeútico que fin concreto.

-

-

[Un modelo para aprender a aprovechar la experiencia organizacional actual](#)

-

A. Principios y metas

Para aprender de la experiencia, se requiere de un modelo educativo que incorpore la atención a la realidad individual y colectiva. Hay que aprender de las relaciones grupales y organizacionales a través de la experiencia inmediata de ellas.

El modelo seleccionado no puede ser pedagógico ni formal porque tiene que reconocer la legitimidad de la experiencia de cada individuo, que puede ser única y heterogénea. La estructura y forma de eventos educativos contemplados deben maximizar oportunidades para el aprendizaje personal; deben auxiliar la transferencia y la aplicación apropiadas del método al medio organizacional del profesional.

En el Tavistock Institute of Human Relations, en Londres, Inglaterra, W. R. Bion y A. K. Rice desarrollaron principios y métodos idóneos para esta tarea. A partir de 1957, sus métodos, que enfatizan la dinámica grupal y organizacional, llegaron a ser reunidos en lo que hoy en día se llama una conferencia Tavistock.

Se emplea el término conferencia para denominar un taller vivencial en el cual los participantes llegan a examinar la existencia y el carácter de procesos sociales y relaciones grupales previamente poco percibidos o entendidos.

Una conferencia o taller Tavistock está diseñada justamente para presentar la oportunidad para aprender a aprender de la experiencia. Una sinopsis de cómo este proceso está conceptualizado y promovido en la conferencia puede sugerir modos de aprovechar la experiencia laboral como base o antecedente de aprendizaje.

Para proveer un campo de experiencia consciente común a todos los participantes, una institución educativa temporal, que abarca la conferencia entera, es creada y establecida. Existe sólo para ser estudiada. Esta institución temporal, con su estructura y sus confines definidos, relaciones jerárquicas, roles y tareas, es el enfoque de estudio. La organización es el modelo natural para este sistema educativo.

Para comprender cualquier grupo, es preciso penetrar las suposiciones básicas implícitas o inconscientes y los mitos que dan forma al progreso grupal. Aspectos significativos de los procesos de hacerse miembro del grupo, de participar en la tarea grupal, de crear roles de liderazgo y de delegar la autoridad propia a otros, normalmente se quedan fuera de la conciencia individual y sistémica.

El aprendizaje proviene de explorar, a través de la experiencia directa y el análisis contemporáneo, los múltiples procesos que están ocurriendo dentro de esta institución educativa temporal. En su mayoría, estos procesos tienen que ver con la autoridad y el liderazgo. Otra vez, la situación laboral es paralela.

Puesto que es al cumplimiento de su tarea que toda organización se tiene que dedicar, la dirección de la conferencia dirige atención al rol de actitudes y procesos ocultos en la realización de la tarea y en la eficacia de la organización total. El rol de dichos procesos se materializa en el ejercicio de autoridad, liderazgo y responsabilidad por parte de los participantes.

Dentro de la conferencia, el único papel denotado para los individuos es el de miembro/estudiante. El trabajo designado, tanto para los miembros como para los directivos, es el de experimentar y procurar comprender lo que suceda dentro de la conferencia total y sus subgrupos formales e informales.

La conferencia, como cualquier empresa, es una institución social. Siendo creada y organizada por el ser humano, está sujeta a ser modificada para dar solución a necesidades percibidas por sus miembros. Asimismo, sus miembros son alterados por la institución y constantemente manejan requisitos y ansiedades de los cuales no están plenamente conscientes.

Una organización reduce estas ansiedades improductivas y apoya la tarea al ayudar a sus miembros a aprender a verbalizar y emplear la percepción y comprensión de procedimientos encubiertos. De esta forma, se disminuye lo irracional y se incrementan las fuerzas racionales.

La función de autoridad, dirección y subordinación es contingente de la presencia de una colectividad. Las complejidades de la vida del grupo son discurridas y comprendidas mejor cuando la perspectiva se convierte de la del individuo a la del grupo como una totalidad.

Esta perspectiva insólita, sin embargo, requiere de una expansión conceptual: de un enfoque estrecho sobre una ó dos personas a un enfoque amplio sobre el grupo total y sus subgrupos. Esta perspectiva dilatada, con atención a la dinámica al nivel del sistema entero, distingue el método Tavistock de los otros métodos de estudiar la realidad organizacional, por ejemplo el del [desarrollo organizacional](#).

La autoridad es el cimiento de toda institución social. Por lo tanto, la dirección de la conferencia alienta la investigación de las respuestas conscientes e inconscientes a la autoridad y de los efectos de éstas sobre la eficacia organizacional.

La dirección intenta hacer mínimas las distracciones para hacer máximo el enfoque. La presión de los problemas y decisiones habitualmente asociados al mundo laboral se pone a un lado para el tiempo que dure la conferencia. Así, los participantes pueden investigar sin preocupación las fuerzas organizacionales que afecten su productividad y la del grupo.

Al inspeccionar la dinámica de la conferencia, los participantes inevitablemente se hallan envueltos en relaciones de dominación, sumisión, colaboración y condescendencia. Los sentimientos evocados en éstas y en otras relaciones que se desarrollan son datos que pueden analizarse para hacer accesibles nuevas penetraciones psicológicas acerca de situaciones y emociones parecidas encontradas en el ambiente laboral.

El método de estudio Tavistock presenta la oportunidad de unir en el proceso de aprender tanto el intelecto como la emoción, tanto la experiencia como el pensamiento, sin descuidar ninguno de ellos.

Los participantes son alentados a funcionar como personas completas, reuniendo e integrando sus observaciones, sentimientos, pensamientos, chismes y discusiones como los datos fundamentales para explorar poderosas actitudes hacia personas en posiciones de autoridad. Cuando inconscientes, estas actitudes y las suposiciones básicas acerca de la autoridad interfieren en la emergencia y práctica del liderazgo. Arriesgan una relación racional y efectiva con la autoridad, tanto la propia como la ajena.

-

-

[B. Estructura](#)

Una conferencia Tavistock ordinariamente consiste en una serie de cinco eventos grupales:

- 1) sesiones plenarias;
- 2) grupos pequeños de estudio, en los cuales los participantes estudian su participación y su relación con otros participantes, con referencia especial a la naturaleza y función de las fronteras de tiempo, territorio, técnica, tarea, rol y persona;
- 3) grupos grandes de estudio;
- 4) eventos intergrupales; y,
- 5) grupos de aplicación, que secundan tanto la extensión de la experiencia adquirida a los roles tomados fuera del contexto de la conferencia, como la integración de la experiencia vivida con un marco de referencia teórico.

Cada grupo tiene los servicios de un consultor, que ofrece observaciones sólo cuando ella o él cree que sus comentarios adelantarán la tarea del grupo, es decir, la labor de aprender. El consultor comenta lo que es obvio pero no observado, reconocido ni mencionado por los miembros del grupo.

En su rol de consultor, la dirección procura alumbrar cómo la experiencia individual tiene que ver con la institución considerada como una integridad. Presta atención a la relación recíproca entre individuo, grupo y organización, y a esas fuerzas escondidas que nutran u obstruyan la tarea del grupo.

Como en el caso de la organización, la dirección no es ajena a la conferencia como institución, sino que compone un elemento vital y notable dentro de ella. La dirección está desplegada de varios modos y con role distintos. No obstante, su tarea principal siempre es: estimular el aprendizaje acerca de procesos latentes y temas de autoridad, liderazgo y eficacia organizacional.

Para posibilitar la exploración del oficio y la función de los directivos, su comportamiento en cualquier rol, sea de gerente, administrador o consultor, junto con el modo en que llevan a cabo sus roles, siempre está hecho explícitamente disponible a los participantes para su comentario y estudio. Igualmente, el estilo en que la dirección ejecuta su tarea y ejerce su autoridad es ofrecido a los participantes como objeto de análisis.

La dirección cuenta con teorías derivadas de la psicología organizacional e industrial, de la sociología, así como del psicoanálisis, para plantear una explicación del comportamiento grupal.

El conocimiento que puede resultar del análisis de las actividades grupales e intergrupales pretende aplicarse al trabajo profesional de los participantes. Tal aplicación tiene validez porque cada participante interviene en la formación y operación psicológica tanto de la conferencia y como de su medio laboral.

La dirección no prescribe lo que se aprenda. Cada individuo es libre de determinar lo que aprenderá y cómo y con qué rapidez lo aprenderá. La dirección trata de hacer inteligibles los procesos manifiestos y ocultos de la organización. Esto lo hace por delatar los procesos inmediatos mediante la interpretación, discusión y manejo del diseño de la conferencia.

La evaluación del aprendizaje es enteramente asunto de cada individuo; es sobre su propia autoridad personal que uno acepta lo que encuentra válido y rechaza lo que encuentra inválido. Es concebible que, como resultado de la conferencia y de la reflexión subsecuente a ella, los participantes aprendan a utilizar una toma de consciencia circunspecta y una comprensión profundizada de procesos organizacionales para acrecentar su capacidad de ser líderes y seguidores responsables.

El grado de complejidad que se introduce al escudriñar los grupos e instituciones por medio de la experiencia actual puede producir estrés inquietante. Pero la conferencia no es psicoterapia y no está instituida para solucionar problemas personales.

La conferencia no va dirigida hacia ningún profesional, campo laboral o nivel de autoridad en particular. Se dirige a los que ocupan posiciones de liderazgo y responsabilidad organizacionales e igualmente a los que se están preparando para tales posiciones, sin importar su rol o capacidad actual. La membresía regularmente internacional de una conferencia permite el aprendizaje que se origina al estar expuesto a diferencias de experiencia, opinión, cultura y competencia.

La conferencia sirve para complementar el entendimiento de los grupos y organizaciones con un aprendizaje basado en la experiencia. Porque la organización es el modelo del diseño de este sistema educativo temporal, una conferencia Tavistock resulta ser un modo robusto de presenciar y de aprender acerca de la naturaleza del funcionamiento organizacional oculto.

La importancia de una comprensión sofisticada del medio grupal y organizacional no debe minimizarse. La salud económica y política de un país depende de los esfuerzos de trabajadores e instituciones eficientes. La creación y seguridad de trabajadores e instituciones eficaces dependen, en parte, de la destreza de gerentes educados, comprensivos y cómodos en el medio organizacional.

-

-

-

-

© 1990, 1998 Stan De Loach, Ph.D. Derechos reservados.

-

Este artículo, con algunos cambios textuales, fué publicado en [Management Today en español](#), 17 (3), septiembre de 1990, págs. 16-20.

-