

# Fuentes psicológicas para la integración de una identidad social



DR. LUIS SÁNCHEZ VARELA

## 1. Descripción del campo de trabajo

Esta comunicación tiene como objeto describir algunos aspectos de nuestra labor como psicólogos en las organizaciones, fundamentalmente aquéllos que se refieren a nuestras hipótesis teóricas básicas y a modalidades operativas que nos han sido eficaces en nuestra práctica.

Algunos puntos a los que nos referimos son, por supuesto, conceptos básicos de la teoría psicológica, pero el propósito de exponerlos brevemente aquí es mostrar la manera en que están relacionados con nuestro propio esquema referencial.

A la pregunta: ¿Quién es usted?, respondemos con nuestro nombre y apellido, edad, estado civil, y a continuación agregamos datos tales como: profesión, empleo, escolaridad, que nos son imprescindibles para darnos a conocer ya que resumen aspectos básicos de nuestra identidad social.

Una respuesta más amplia podría incluir, por ejemplo: nacionalidad, forma de utilización del tiempo libre, actividades paralelas o secundarias, etc.

Esta forma habitual de autodefinirse implica la existencia de vínculos de destino, grado e intensidad, con diferentes tipos de organizaciones, en nuestro ejemplo: universidad, lugar de trabajo, escuela, clubes, organizaciones recreativas o culturales.

Puede decirse que el proceso de socialización, en términos de relaciones secundarias, se conecta necesariamente desde sus comienzos con la incorporación de los individuos a organizaciones de diversa índole, y que la incesante interacción de este vínculo INDIVIDUO-ORGANIZACIÓN, en el que ambos términos intercambian ideas, objetos y afectos, permite que las personas adquieran, actualicen y exhiban rasgos que las identifiquen.

Así, la pertenencia a una organización determinada y el rol que se cumple en ella puede ser uno de los elementos más significativos en la identidad de una persona, al menos, desde el punto de vista social.

Este sentimiento de identidad y pertenencia permite que un individuo "sepa quién es", establezca sus coordenadas personales con una noción de continuidad, y también posibilita que sea reconocido por los demás como tal, incluyéndose así en la dinámica de la sociedad.

Las organizaciones difieren según las culturas y los rasgos de las comunidades a las que sirven; pero existen, aunque sea en forma rudimentaria, aún en las comunidades más primitivas, debido a que la organización tiende a lograr la eficacia en el cumplimiento de funciones necesarias para la supervivencia y desarrollo de la comunidad (cualquiera que sea el sentido de la finalidad de ésta).

Asimismo, la inclusión de los individuos en organizaciones les permite defenderse de las ansiedades bási-



cas y canalizarlas dentro de un marco previsto por la organización misma, que incluye, fundamentalmente:

- a) Cierta circunscripción en el espacio;
- b) Cierta distribución del tiempo;
- c) Distribución de funciones y responsabilidades;
- d) Manejo de determinados aspectos (materia prima, elementos a ser transformados en la organización, etc.);
- e) Cierta sistema código de comunicaciones;
- f) Una objetividad o finalidad.

Este marco brinda la identidad social, status, seguridad y sentimientos de pertenencia y finalidad, pero también puede alienar al individuo generando situaciones ansiógenas, sin brindarle posibilidad de solución.

En resumen, nuestro campo de trabajo es la organización y nuestra tarea se centra en el diagnóstico y la operación sobre los vínculos:

INDIVIDUO-GRUPO  
TAREA-GRUPO  
ORGANIZACIÓN-GRUPO  
COMUNIDAD-GRUPO  
COMUNIDAD-ORGANIZACIÓN,

Con la finalidad de que tanto el técnico como los miembros que integran la organización, comprendan el por qué y el para qué de sus conductas.

## 2. Definición de organización

El concepto de organización del que partimos es el que la concibe como una estructura diferenciada de la comunidad a la que pertenece, que cumple funciones manifiestas por las que justifica su existencia y que corresponden a necesidades de la misma comunidad.

Los distintos tipos de organizaciones (educativas, recreativas, sanitarias, fabriles, comerciales, de servicios, etc.), adecuan su estructura a los objetivos que las guían y pueden presentar fisonomías, sistemas de comunicación externos e internos, "cuerpos" muy diferentes; pero en todos los casos es posible encontrar elementos de la estructura que son comunes a toda organización y que podemos tomar en cuenta como constantes:

- 1) Lugar y tiempo compartidos;

- 2) Objeto (aquello de que se ocupa la organización), entendido en un sentido amplio que puede incluir también a personas, como en los casos de instituciones educativas o sanitarias, que se ocupan del individuo en situación de aprendizaje y del individuo enfermo, respectivamente
- 3) Sistema de status-rol (distribución de tareas, jerarquías y responsabilidades;
- 4) Sistemas de comunicación (internos y externos), códigos;
- 5) Personas (y sistemas o criterios de reclutamiento);
- 6) Objetivos (finalidad o estado a que tiende la organización).

Como vemos, estas constantes organizacionales se corresponden con los componentes del marco que mencionamos, en que se mueve el individuo dentro de la organización.

Nuestra definición de organización supone que ésta cumple cierto tipo de funciones relacionadas con la comunidad de la cual emerge. Estas serían las *funciones organizacionales externas*, de entre las que se destacan como más evidentes las de *proporcionar (fabricar, distribuir, etc.) productos de consumo, brindar servicios (educativos, sanitarios, de asesoramiento, etc.), proporcionar fuentes de trabajo.*

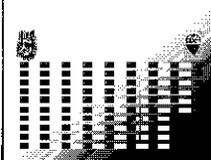
Pero además de sus funciones específicas relacionadas con las expectativas y necesidades de los miembros que las componen, cualquiera que sea el rango jerárquico de éstos, satisface las que podemos llamar *funciones organizacionales internas.*

## 3. Funciones organizacionales internas

Las funciones que describiremos a continuación son aquellas que en nuestro quehacer profesional aparecen como las más significativas e importantes, tanto por su universalidad como porque su comprensión nos permite actuar en tareas preventivas y diagnosticar, así como corregir desajustes actuales.

### Función de aprendizaje

Todo individuo que cumple una función específica en una organización, realiza en ella dos tipos de aprendizaje, con mayor o menor intensidad:



- a) El de su quehacer cotidiano (aumentar conocimientos, adaptarlos a los requerimientos de la tarea, reaprender) cualquiera que sea el grado de especialización e información previa que posea.
- b) El de las normas y pautas socioculturales que le permiten adecuar su comportamiento a los criterios grupales y organizacionales, en relación a las características y necesidades de la tarea y a las exigencias de la comunidad.

### Función afectivo-inclusiva

Se refiere a la necesidad de los miembros de una organización de obtener un grado óptimo de intercambio afectivo, de comunicación expresiva y de seguridad en el sentimiento de pertenencia a un grupo.

El hecho de compartir con los demás miembros de un grupo tareas, normas y objetivos en un espacio y tiempo común configura para el individuo un marco de referencia que orienta su actividad, le fija límites y le otorga cierto grado de seguridad y elementos de identificación.

Esta función se relaciona entonces con la gratificación que se deriva de la ejecución eficaz de una tarea y con la que proviene del intercambio afectivo óptimo con los demás integrantes del grupo y de la organización, acorde con las pautas y objetivos de ésta, en un nivel de relaciones secundarias.

### Función creadora

Alude a las posibilidades que la organización brinda al individuo para que éste exprese y desarrolle su iniciativa y potencialidades creadoras.

La realización de una tarea de acuerdo a las normas que la organización fija, puede también permitir la iniciativa y creatividad personal, convirtiendo la fantasía y la imaginación en elementos útiles para el individuo, la tarea y el grupo de trabajo. Esta es, al menos una de las expectativas con que la mayor parte de las personas encara su inclusión en una organización.

### Función prospectiva

La necesidad individual de crecimiento y proyección en el futuro determina la búsqueda de situaciones que permitan satisfacerla. Entre ellas, las actividades que se

llevan a cabo en una organización pueden tener un papel importante.

La función prospectiva sería aquella por la cual una organización da a sus miembros la posibilidad de planear y realizar un futuro (en el área de trabajo, del deporte, de la formación o aprendizaje, de la cultura, del intercambio interpersonal, de acuerdo a los diferentes tipos de organizaciones y de sus objetivos) acorde a sus potencialidades y expectativas.

## 4. Situaciones de descompensación

Así como existe una relación constante ORGANIZACIÓN-COMUNIDAD, que regula y balancea sus necesidades y posibilidades, hay también un vínculo regulador INDIVIDUO-ORGANIZACIÓN que incluye una ecuación, cuyos términos son: OBJETIVOS ORGANIZACIONALES y NECESIDADES INDIVIDUALES.

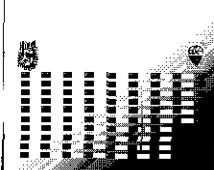
Cuando las funciones que hemos descrito no se cumplen en un grado adecuado, pueden producirse situaciones de descompensación que atentan contra el bienestar psicológico de los miembros que integran la organización. Esto puede suceder independientemente del grado en que la organización cumple sus objetivos manifiestos.

El resultado de este tipo de situaciones afectan la ORGANIZACIÓN, la TAREA y al INDIVIDUO, en distintas formas y con diferentes grados de intensidad.

Si el individuo, en este caso, no alcanza cumplir con las exigencias de la tarea y/o con las normas de la organización, ésta tiene previstas, dentro de su código propio diversas modalidades de acción, incluida la expulsión del miembro "ineficaz", "enfermo" o "perturbador", tendientes a solucionar el conflicto.

El individuo, por su parte, puede intentar modificar la situación, o canalizar sus necesidades a través de otras organizaciones o grupos, pero también puede sufrir pasivamente estas tensiones a expensas de desequilibrar su propio balance interno.

La tarea de los psicólogos organizacionales consiste en entender este tipo de situaciones como resultantes de la interacción INDIVIDUO-ORGANIZACIÓN (en vez de adscribirlas únicamente a la organización o al individuo en forma aislada, diagnosticarlas, pronosticarlas y operar sobre ellas, así como enseñar a los



miembros de la organización a detectarlas, analizarlas, comprenderlas y actuar eficazmente sobre ellas.

## 5. Roles

Creemos que una de las tareas específicas del psicólogo organizacional es la de permitir (o facilitar) la armonización entre las fantasías referidas al rol prescrito que provienen de una imagen interna del mismo, y las condiciones estructurales específicas de dicho rol, que proviene de exigencias externas.

Acabamos de decir que la dinámica de un grupo de trabajo obedece a factores de orden organizacional (esto es, un jefe formal, o el encargado de poner orden, o el que esté más cerca de las fuentes de poder) como también a factores de *organización AFECTIVA-INTERNA*, (esto es: qué es el grupo para cada miembro y quién es cada miembro para el grupo).

Partimos del supuesto de que cada persona estructural dentro de sí, y actúa en consecuencia, una representación *IDEATIVO-AFECTIVA* de su grupo familiar.

Nos interesa en esta comunicación sólo apoyarnos en este supuesto, para postular como hipótesis de trabajo, la existencia de un GRUPO FAMILIAR INTERNO de cada GRUPO DE TAREA o de cada pequeño grupo en una institución o de una organización considerada como un grupo.

Este grupo familiar INTERNO-GRUPAL está presente en cada integrante del grupo, y su estructuración depende de la organización formal de dicho grupo — de la red vincular afectiva de ese grupo — en el momento específico en que se lo esté estudiando y de la imagen de GRUPO FAMILIAR INTERNO-PERSONAL de cada miembro.

Por lo tanto, a cada modificación en alguno de estos tres elementos (ORGANIZACIÓN FORMAL, ORGANIZACIÓN AFECTIVA y GRUPO FAMILIAR INTERNO-PERSONAL) corresponde una modificación en el GRUPO FAMILIAR INTERNO-GRUPAL, y por consiguiente, es esperable una situación de desequilibrio o descompensación que haga necesaria una nueva conducta adaptativa por parte de todo el grupo o de alguno de sus miembros.

El rol del psicólogo organizacional, en este caso, es el de operar sobre el existente la realidad grupal en este momento dado, a fin de colaborar en el proceso de discriminación entre los factores de influencias provenientes de cada uno de los tres elementos recién men-

cionados, en la ponderación que el grupo debe realizar sobre la importancia específica de cada uno de esos factores y en la comprensión de la influencia de éstos en el OBJETIVO-MANIFIESTO-GRUPAL, esto es, en su tarea formal y encuadre prefijado.

De esta manera, en tanto la tarea del psicólogo es preventiva y busca un objetivo psicoprofiláctico, colabora con el grupo en la búsqueda de conductas adaptativas que deben poseer la flexibilidad necesaria como para tener en cuenta, tanto los requerimientos del grupo o de la organización (TRABAJO-OBJETIVO MANIFIESTO-REQUERIMIENTOS FORMALES) como las necesidades afectivas de sus integrantes (funciones internas de la organización).

Creemos que una de las maneras en que el psicólogo puede cumplir con su tarea preventiva operando sobre la imagen familiar INTERNA-GRUPAL, es ayudando a diferenciarla de las imágenes FAMILIARES-INTERNAS-INDIVIDUALES, y relacionándola tanto con la organización formal como con el espectro afectivo de dicho grupo.

Señalaremos brevemente con qué esquema referencial nos acercamos esta tarea.

Todo grupo familiar "Normal" (en nuestra cultura) se compone básicamente de los roles padre-madre-hijo, y la imagen interna del propio grupo familiar se base en la particular relación triangular en cada caso.

Pensamos que estos mismos roles existen en los grupos de tarea o en las organizaciones. Queremos aclarar que hemos tomado estos roles con las características afectivas y de "personalidad" que se les atribuyen en nuestra cultura, trabajando con los estereotipos socio-culturales de los roles padre-madre-hijo.

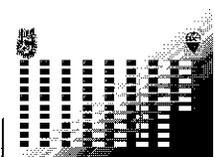
Así los roles padre-madre-hijo serán asumidos por uno o varios miembros del grupo, pero también pueden ser "llenados" por la tarea, o por la institución en sí o por un reglamento.

Esto es, existirán una serie de características habitualmente asignadas a los distintos roles, estereotipos socio-culturales:

AFECTO -- MADRE  
TAREA -- PADRE  
DEPENDENCIA = HIJO

que pueden hallarse también en grupos familiares.

Ahora bien, así como existen situaciones de descompensación (nacimiento, casamiento, muerte, abandono) que hacen necesario al grupo familiar restablecer



su situación de equilibrio, existen situaciones de descompensación en los grupos de tarea que pueden obedecer a desencadenantes externos (cambio real en las estructuras formales) o internos (dinámica afectiva grupal o individual) y que determinan un cambio, un desequilibrio en la imagen del GRUPO FAMILIAR INTERNO-GRUPAL.

Muchas veces el psicólogo, quien suele ser consultado precisamente en estos momentos por la organización, corre el riesgo de asumir el rol complementario acorde a dicha descompensación, con el consiguiente peligro de restablecer un equilibrio precario, a expensas de la modificación real de grupo.

Otro supuesto con el que trabajamos es el de considerar que los roles básicos (padre-madre-hijo) ocurren en la realidad de un grupo con una particular riqueza de matices. Comprender a un grupo significa no solamente entender quién es el padre, quién la madre y quién el hijo, sino también cómo se es padre, madre e hijo, dentro de ese grupo.

Estas modalidades se relacionan dinámicamente con las características personales de cada uno de los miembros del grupo, así como con la historia particular del mismo. Parecería necesaria la existencia de un cierto miembro (el "tipo" de padre-madre-hijo que conoció y que explica en cierto sentido quién y por qué dicha persona es como es) y el *grupo familiar interno* de dicho grupo (qué "tipo" de padre-madre-hijo necesita dicho grupo, de acuerdo a su TAREA-OBJETIVO MANIFIESTO y espectro AFECTIVO GRUPAL.).

Asimismo, parece necesario que exista un mínimo de concordancia entre el GRUPO FAMILIAR INTERNO-INDIVIDUAL y GRUPAL y el grupo externo (status-roles formales) que la organización ofrece a cada individuo y a cada grupo, de acuerdo a las coordenadas organizacionales en que éste se ubica.

Si no se dan, en ambos casos, estas concordancias, se producirán situaciones de molestia, tanto para el individuo como para el grupo, que tenderán a resolverse mediante la expulsión de uno o algunos de los miembros (por ejemplo: un jefe formal que actúe como un padre débil, por sus propias identificaciones en un grupo que necesite y requiera un padre autoritario; o una persona con fuertes características de independencia y deseos de mando "tipo padre autoritario" que debe desempeñar claramente una tarea subalterna, sin poder formal).

También parecería necesaria y real la existencia de un cierto grado de concordancia entre la modalidad individual de actuar un rol y la expectativa grupal re-

ferida a dicha modalidad. Esto es, las personas de un grupo adecuan su conducta a las presiones que reciben de éste, aunque también es cierto que han sido elegidas por el grupo justamente por sus características personales.

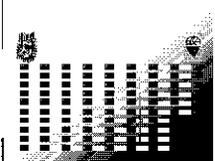
La organización tiende a limitar al individuo en su rol (formal y/o afectivo) justamente porque se lo incorpora a ella para ese rol determinado y se lo provee, además, de un marco grupal que tiene sus modalidades propias a las que deberá adaptarse, tal como ya hemos dicho, para poder permanecer en éste.

Esta situación fomenta la sensación de soledad del individuo frente a la tarea que debe realizar, frente al rol que debe asumir y frente a la modalidad de acción que el grupo le propone. Esto es, para estar en el grupo (para no estar solo) debe ajustarse a estas normas, pero si lo hace se exagera su sensación de soledad interna, el no contacto consigo mismo.

Una de las funciones del psicólogo organizacional es permitir el análisis y la comprensión de esas situaciones alienantes, a fin de restablecer el circuito *INDIVIDUO-TAREA-GRUPO*, facilitando las modificaciones mutuas resultantes de la interacción de estos factores, y la de la mutua adecuación de requerimientos y necesidades.

Por último queremos señalar que una de las situaciones patológicas que más frecuentemente hemos encontrado en nuestro trabajo es la del no cumplimiento de los roles padre-madre-hijo como tales, en los grupos de tareas, y la aparición, concomitante a esa carencia, de roles vicariantes, que "llenen" dichos roles actuando "como sí", esto es, asumiendo algunas funciones a la manera de "jugar un papel" sin sentirse "dentro del rol". Por ejemplo, en el caso del rol padre, lo hemos visto en algunos grupos asumido por el "dueño" o "patrón" de la organización, o bien por la tarea manifiesta del grupo, que actúa ordenando la actividad grupal y relacionándola con el exterior. Pero también hemos observado, en otros grupos, la vivencia generalizada de que "en este grupo nadie es el padre, nadie es dueño de ideas ni de nada", sino simples cuidadores "tutores o encargados" que se sienten simples intermediarios entre un padre inexistente y un hijo no propio, la mayoría de las veces tampoco deseado.

En cuanto a la maternidad en grupo de tarea, rol que generalmente se refiere a los afectos o a la función cuidadora-previsora hacia los miembros, las distorsiones pueden verse en la existencia de imágenes o figuras



dualizadas ("la tía buena", "el hada madrina") o en figuras o imágenes vicariantes o persecutorias ("la niña-ra"; "la madrastra", "la institutriz").

Las modalidades de ser hijo que hemos encontrado con mayor frecuencia son de dos tipos: el hijo "pobre" (abandonado, mandadero, sometido, dependiente, del "asilo"), o el hijo "rico" (dueño, mandón, prepotente, más fuerte que el padre, etc.).

Creemos que quien pone la tónica, imprime la modalidad, en que estos roles se jugarán en la organización, es el gestor y/o líder formal de ésta, quien tiende a crear situaciones organizacionales que le permiten dramatizar-expresar sus conflictos, actuando como modelo de identificación y pantalla de proyección para los demás integrantes, quienes pueden repetir su comportamiento en todos los niveles de la organización, tanto en sus características normales y positivas como patológicas y negativas.

Pensamos que esta influencia del gestor se debe entre otras razones, a la mayor posibilidad de modificar la modalidad del rol impuesto por la organización, según

la mayor autonomía funcional y responsabilidad discrecional del rol formal de que se trata.

En síntesis, la armonización que el psicólogo organizacional permite con su tarea psicoprofiláctica, debe darse entre las modalidades personales de jugar los roles organizacionales (que obedece al grupo FAMILIAR INTERNO INDIVIDUAL, y a las características personales de sus necesidades y las modalidades en que el grupo requiere sean jugados dichos roles (que obedecen a los REQUERIMIENTOS FORMALES del grupo y de la TAREA y al espectro AFECTIVO GRUPAL).

En esta armonización, en esta discriminación: INDIVIDUO-GRUPO-NECESIDADES INDIVIDUALES-REQUERIMIENTOS GRUPALES, se puede establecer un proceso dialéctico que permitirá el cumplimiento efectivo de las funciones ORGANIZACIONALES INTERNAS y las funciones que esta misma organización debe cumplir hacia el exterior (FUNCIONES ORGANIZACIONALES EXTERNAS).

