



## HACIA UNA NUEVA EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES: ¿QUÉ ES LA DEMOCRACIA?

**Giorgio Soro**

Facultad de Psicología – Universidad de Turín

Cuando en 2009 proyectamos el convenio ICARO e INFAD, y acordamos representar el cambio que se estaba dando en los comportamientos organizativos de la escuela, de la industria y de los servicios, con referencia a *nuevas competencias relacionales para el siglo que estaba comenzando*. Creíamos haber encontrado un buen título general para el Convenio, articulado en los diferentes sectores institucionales.

La historia y los hechos internacionales de este año han superado ampliamente nuestras intuiciones naturales y nos proponen un panorama de las grandes organizaciones caracterizado por desafíos para la supervivencia, gran incertidumbre de los protagonistas y de los mayores responsables, y por una sensación de cambio radical en curso, de lo cual todavía comprendemos muy poco. Luego, cuando en septiembre pasado he comenzado un curso para nuestro Bienio Especializado, en una materia de psicología de las organizaciones, era el día siguiente a la nota de la agencia *Reuters* sobre la quiebra de la empresa *Lehman Brothers*<sup>1</sup>. Sorprendido por la noticia y por la importancia que ese hecho tenía para todos nosotros, presenté rápidamente los eventos a mis alumnos con la premisa que en la historia, aun en la que vivimos todos los días, la importancia de lo que sucede es sensiblemente diferente de evento a evento, y que los eventos que vivimos, en los libros de historia de sus hijos, probablemente habrían merecido más que un párrafo. Luego, con un poco de información a disposición, los invité a reflexionar en subgrupos sobre cómo se podrían considerar las competencias de esos *managers* que estaban viviendo y tal vez produciendo una quiebra de dichas dimensiones, en una mezcla de relaciones que habría debido producir otra cosa. Me di cuenta que estaban muy atentos y sensibles a muchos problemas que habrían podido interesarlos, aun sabiendo muy poco sobre ellos. Es así que, tal vez un poco bruscamente, entramos en el tema de las *competencias relacionales* que hoy son indispensables para vivir eficazmente en las organizaciones complejas.

Hoy es como si todo el mundo debería poner en juego las experiencias y conocimientos especializados en los diferentes sectores institucionales: la empresa, los sectores sanitarios, la escuela, las organizaciones sin fines de lucro. De diferentes formas, pero en general coherentes entre ellas, todas estas organizaciones reproducen en su interior un tipo de estado post traumático, ya que han sido investi-

---

<sup>1</sup> La agencia Reuters, a las 7:12 hs. del 16 de septiembre de 2008, decía: “QUIEBRA RECORD. La quiebra de Lehman, es la más grande en la historia de las bancarrotas mundiales. Lehman ha superado el crac de WorldCom, el grupo telefónico que terminó en administración controlada en 2002. Lehman tiene una deuda aproximada de 613 mil millones de dólares.”



## HACIA UNA NUEVA EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES: ¿QUÉ ES LA DEMOCRACIA?

das por la desaparición imprevista de una dimensión fundamental en la actualidad para todo el mundo industrializado: *el sistema global de confianza* que sostenía los intercambios virtuales de moneda.

Para caracterizar muchos aspectos de nuestras condiciones de vida, se abusa demasiado del término globalización, pero sólo rara vez se ha dicho que la *globalización* se ha determinado con el nacimiento del mundo moderno muchos siglos atrás y verdaderamente no es un fenómeno de los últimos años. En cambio, lo que ha sido propiamente de las últimas décadas, es la explosión de la potencialidad de la red informática que ha permitido intercambiar cantidades ilimitadas de moneda con un simple mensaje electrónico transmitido de una parte del mundo a la otra. Esta característica de las finanzas virtuales, ha modificado las condiciones básicas de la competencia en las inversiones de dinero, y contemporáneamente ha modificado las mismas condiciones productivas de la industria real. Todas las organizaciones productivas en el curso de esta última década, han tenido que confrontarse con nuevas condiciones de rentabilidad y de competitividad, y esto ha modificado profundamente su estructura, su funcionalidad y su sistema de gobernabilidad. Hemos tenido organizaciones menos jerarquizadas y más interfuncionales, sistemas de gobernabilidad más orientados al cambio, y una necesidad continua de comprender y de desarrollar la tecnología más adecuada.

De repente es como si el motor principal del cambio se hubiera detenido: los intercambios virtuales, que orientaban los intercambios reales de las mercancías, los comportamientos estratégicos y los organizativos, ya no son creíbles porque en ellos se ha insinuado un mal incurable. A través de los llamados "*títulos financieros derivados*", es decir, productos inútiles y autorreferenciales, (útiles sólo para quien los producía y comercializaba), que habían nacido de productos útiles y funcionales para el sistema comercial real, ha comenzado a faltar no sólo la *confianza*, sino también la *utilidad* misma del intercambio.

Alguien puede objetar que la utilidad era la de hacer circular infinitamente moneda virtual que, sólo moviéndose, creaba otra moneda para todos los protagonistas del circuito: los llamados operadores financieros, con muy mala reputación actualmente.

Seguramente, pero el aspecto sobre el cual reflexionar cambia precisamente de esta circulación cerrada e interna a la moneda virtual, que se reproducía automáticamente en un sistema de intercambio global. Sistema que estaba garantizado absolutamente por organizaciones internacionales acreditadas, y además por un *sistema de confianza* entre los participantes y los supervisores que nunca había fallado. El punto importante para nuestro discurso parece ser este: ¿cómo se radicaba y desarrollaba el *círculo de la confianza* que permitía a tantos participantes actuar en diferentes niveles del sistema virtual, y de creer en su perpetuidad?

Se deseaba entrar en él y ser recibidos, participar para estar activos de la mejor manera, cuando fuera posible crear nuevas oportunidades de intercambio financiero, y se obtenía de eso una sensación de gran satisfacción (sensación de omnipotencia financiera casi ilimitada), pero también una confianza cada vez más elevada en el contexto. De otro modo, ¿cómo se podría explicar el hecho de que algunos de los mayores protagonistas del mundo industrial y tecnológico contemporáneo, se hayan hecho ver "involucrados" en el sistema por valores financieros altísimos? Cómo se podría explicar también que tantos expertos del mundo financiero hayan confiado 60 mil millones de sus dólares a un cierto Sr. Bernard Madoff, que se acreditaba en los máximos niveles de la *red de confianza garantizada*, es decir, la del sistema de los intercambios virtuales.

Contemporáneamente el mismo señor les prometía intereses tan importantes (de cinco a diez veces lo normal de mercado) que ellos mismos habrían definido tan grandes como para poder esconder un altísimo nivel de riesgo. ¿Cómo ha sido posible todo esto?

Me interesa destacar cómo se ha desarrollado continuamente el *círculo de confianza* al interno del sistema organizativo cerrado: la red de intercambio de la moneda virtual; y cómo esto haya entrado en contradicción cuando necesariamente se ha extendido al sistema más abierto de las finanzas reales. Efectivamente sabemos que el proceso se ha frenado frente a la insolvencia de las personas realmente menos protegidas en la distribución real de la riqueza: personas con trabajos ocasionales y no garantizados, sin entradas financieras constantes.



## PSICOLOGÍA POSITIVA Y SUS DIFICULTADES

Lo que llamamos *círculo de la confianza*<sup>2</sup> de hecho no es sólo una forma de esquema recurrente entre el deseo de acceso a un contexto organizativo y el efecto que se autoalimenta por los resultados positivos que se puedan obtener. En base a las observaciones hechas en las investigaciones de los últimos años, creemos que se pueda hablar de un verdadero esquema antropológico que guía nuestra conducta orientada a una finalidad.

Para mayor claridad, consideramos principalmente los niveles de confianza que estaban en juego en la situación considerada y cómo ellos se han manifestado de diferentes maneras. Por un lado existía un sistema de intercambios protegidos que ya estaba consolidado - la circulación de la moneda virtual - que se daba entre interlocutores reconocidos y acreditados que garantizaban la confianza en las transacciones.

¿En qué se basaba esta confianza? Seguramente de algún modo la presencia de autoridades monetarias internacionales, que además se han revelado poco conocedoras de los controles, pero sobre todo la presencia de los participantes financieros constituidos por los grandes bancos de negocios, las grandes compañías de seguros y financieras, de fondos de gestión y otras similares. ¿Qué garantizaba la confianza de cada participante?

Primero y desde siempre, su historia de participantes coherentes y creíbles. Henry, Emanuel y Mayer Lehman habían construido su credibilidad a partir del comercio del algodón de 1850 y toda la historia siguiente del grupo, con Goldman Sachs, después de la gran depresión, la fusión con American Express, había sostenido la confianza en ellos con los hechos tanto expresados.

El tipo de confianza que nos permite esta garantía, está fundada en bases muy primitivas u originarias de nuestro comportamiento, bases antropológicas, para las cuales tiene valor el sistema de control físico directo y una especie de unidad de lugar, tiempo y acción. Así como tenía validez para los *contextos catárticos* atribuidos a los griegos antiguos en sus teatros, donde la acción coral y las apariciones de los *personajes*, ayudaban a superar las situaciones sociales y organizativas más delicadas<sup>3</sup>.

Nos confiamos sólo conociendo bien a cada participante, que vive y opera en el contexto común, y sólo viéndolo actuar continuamente de modo coherente frente a las expectativas que él mismo genera y por un tiempo adecuado. Lo que en nuestra investigación hemos definido como el *círculo de la confianza*, se refiere a una de las bases antropológicas más significativas de nuestra especie. Esa que tal vez ha contribuido a transformar los homínidos dotados del cerebro empático de los *neurons mirror*<sup>4</sup>, en hombres sociales dotados de una solidaridad transversal espontánea (*membership*) y atentos a desarrollar y seguir las indicaciones de orientación y guía (*leadership*) que se podían obtener<sup>5</sup>.

Hemos encontrado rastros muy significativos de este tipo de proceso, en las investigaciones desarrolladas a partir del trabajo "*Image of Excellence: Leadership in Grand Symphony Orchestras*" iniciado en 1999<sup>6</sup>. Ahora creemos poder decir que el encuentro de un director de orquesta invitado<sup>7</sup> con los profesores de una gran orquesta sinfónica, representa en los hechos un laboratorio extraordinario para poder observar, en un tiempo muy limitado (4/5 días), la síntesis de las dinámicas de una organización que tiende a la excelencia.

También debo confesar que hace años cuando iniciamos la búsqueda de algunos jóvenes colegas e investigadores, no teníamos claro que el encuentro de un director invitado con una grande orquesta, pudiera ser un verdadero *laboratorio* observador para fenómenos organizativos. Nos orientamos a estas

<sup>2</sup> Soro, (2005), *La fiducia: estetica ecologica per la socializzazione umana*, Psicpex, Santander.

<sup>3</sup> Soro G. (2006), *Accendere gli animi*, Guerini, Milano, p. 24

<sup>4</sup> Rizzolatti G., Voza L. (2007), *Nella mente degli altri. Neuroni specchio e comportamento sociale*, Zanichelli

<sup>5</sup> Soro G., Acquadro Maran D. (2008), *Competenze relazionali nelle organizzazioni*, Cortina, Milano.

<sup>6</sup> Los escritos relacionados al marco antropológico de las investigaciones, están publicados por el Editor Cortina; hasta ahora han salido publicaciones y artículos entre los cuales se pueden señalar: Acquadro, Soro-Guerini, Soro-PsicLav.

<sup>7</sup> El término director invitado (*host conductor*) hace referencia a la situación particular donde un gran director es invitado por una superintendencia o por una orquesta para realizar un concierto en común. El director y los profesores de la orquesta, que tocan frecuentemente con su propio director estable, llevan a cabo un proyecto musical común en un tiempo de entre 4-5 días. En estos términos se simboliza una condición de unidad de lugar, tiempo y acción.



## HACIA UNA NUEVA EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES: ¿QUÉ ES LA DEMOCRACIA?

observaciones estudiando la *leadership* de excelencia, y cambiando una insatisfacción sustancial por demasiados modelos presentes en la literatura internacional. Comprendimos en principio que la orquesta y el director que estaba invitado a tocar, representaban un contexto donde muy a menudo se buscaba y se perseguía la excelencia de las prestaciones: por eso lo adoptamos, invitados también por las investigaciones realizadas por R.Hackmann<sup>8</sup>.

Como sucede muchas veces, estudiando algo uno se da cuenta que se están perdiendo ocasiones para entender algo que puede ser aun más importante. Nos dimos cuenta sobre todo de algunas excepcionalidades del contexto que observábamos.

La más importante, era la condición comunicativa de base, que no podía entrar en la comunicación verbal o en algunas formas de comportamiento no verbal. Entre ellos se hablaba sobre todo *haciendo música*, y una de las primeras observaciones que obtuvimos por parte de los profesores fue: “*Nosotros desconfiamos de los directores que hablan mucho...*” Y luego, haciendo referencia a los movimientos del director: “*Algunos de sus gestos, para nosotros son música...*”

Progresivamente nos fuimos alejando de la visión del contexto preseleccionado como de una fuente de observaciones metafóricamente traducibles en formas análogas de las organizaciones complejas. Dejamos la metáfora de la *concertación*, ya expresada en la literatura organizativa<sup>9</sup>, y retomada ampliamente en esos años por muchos trabajos análogos del panorama internacional, para observar los comportamientos como si se tratara de un laboratorio natural de fenómenos interactivos y de grupo, fenómenos para comprender como tales.

En esta perspectiva nos damos cuenta del rol fundamental de la empatía como base de las relaciones y su conexión con la agresividad y el conflicto que resultan compatibles con la producción excelente, mucho más que en otra situación organizativa que conociamos. En el mismo sentido nos resultó fundamental el rol y el movimiento del cuerpo, según procesos muy esenciales y primitivos de imitación, que nos llevaron a considerar algunos aspectos de la interacción, utilizando los estudios neuropsicológicos contemporáneos.

Esta excepcionalidad de las condiciones básicas que distinguen a una orquesta de cualquier otro contexto organizativo y la regularidad con la que nos ha sido posible detectar algunos procesos en la repetición de las observaciones sistemáticas<sup>10</sup>, nos lleva a sostener que se trata de un laboratorio particular donde se evidencian rastros originales y primitivos de nuestra propia antropología relacional. Acá en particular, por lo que se refiere a la dinámica circular del intercambio optimista o *círculo de confianza*.

Estas observaciones sistemáticas, que desde hace un tiempo son objeto de aplicaciones y controles también en otros contextos organizativos<sup>11</sup>, se han desarrollado en la investigación cambiando de una observación de los procesos de *self* y *group efficacy* a diferentes situaciones de productividad y de intercambio entre el director invitado y la gran orquesta. Pero sobre todo destacando cómo puede ser posible, con la ayuda del director o de los profesores de orquesta, pasar de condiciones de escasa confianza o de contraste abierto a situaciones totalmente diferentes.

La interconexión entre la eficacia performativa individual y de grupo y la dinámica del *círculo de confianza*, siempre ha sido muy alta.

Además debemos decir que la confianza, propio en base a una hipótesis antropológica transformativa de especie, se ha entendido como un proceso compuesto de varios momentos que se presentan evolutivamente aun si pertenecen a un único contexto dinámico y expresivo de lo vivido, que el individuo y el grupo no racionaliza espontáneamente.

<sup>8</sup> Allmendinger J., Hackman R., Lehman E.V. (1996) *Life and Work in Symphony Orchestras. The Musical Quarterly*, 80(2): 194-219; Lehman E.V. (1995) *Symphony Orchestra Organizations: Development the Literature Since 1960. Harmony*, 1: 37-54.

<sup>9</sup> Drucker P. (2003), *Una società che funziona*, Angeli, Milano.

<sup>10</sup> Actualmente se han realizado 66 observaciones sistemáticas del contexto director invitado - orquesta sinfónica, utilizando películas originales que nosotros grabamos durante los ensayos y los conciertos y utilizando algunos materiales de repertorio.

<sup>11</sup> Barisone M., Soro G., Acquadro Maran D., Graziano L. (2008), in *Competenze relazionali nelle organizzazioni*, Cortina, Milano.



## PSICOLOGÍA POSITIVA Y SUS DIFICULTADES

Como ya han demostrado muchos experimentos sobre los comportamientos de atribuciones de confianza, también para nosotros los fenómenos que la encienden, en muchos casos son desconocidos. Se refieren a formas no racionales como el movimiento corporal, la presencia contextual de varios sujetos, la percepción inconsciente de acogida, la sensación subjetiva de eficacia, y otros.

Podemos describir sintéticamente el *círculo de la confianza* que nos parece importante para nuestro discurso a partir de la observación que hemos hecho en las situaciones de la orquesta. La condición compleja de confianza es la base imprescindible de la producción musical del grupo, ya que la misma ejecución del movimiento puede ocurrir adecuadamente sólo mediante una asimilación perceptiva, motora y empática. Sin estos fenómenos complejos, que expresan sobre todo una confianza psicomotriz, ninguna sección de instrumentos de la orquesta (de cuerdas, de viento, etc.) podría sonar al unísono.

El primer momento del *círculo de la confianza* se caracteriza como *confianza en las condiciones del sentirse*, el reconocimiento contextual espontáneo que cada uno de nosotros debe obtener para sentirse como mínimo aceptado o presente.

Evolutivamente el rasgo de la especie ha obtenido, como nos muestran los psicólogos de la primera infancia, una definición antropológica muy importante en el *holding neonatal* que el adulto debe desarrollar hacia el recién nacido, sin la cual aparecen los problemas más graves de la relación y de la cognición<sup>12</sup>.

Cuánto sea importante el proceso, surge del hecho que los sujetos gravemente minusválidos, pierden la misma esperanza de vida de los sapiens contemporáneos y tienden a colocarse en un arco de esperanza más próxima a la de los grandes primates de los cuales procede la especie. Sin *holding* que produce una *confianza de base*, tenemos un conocimiento escaso de nuestro propio cuerpo y las percepciones de nuestros sentidos nos parecen extrañas, como si procedieran de un bombardeo cósmico.

Siguiendo la probable línea evolutiva, esta base de confianza, dada por el *holding*, que cada uno busca automáticamente y en todo contexto, a través de señales de acogida y aceptación hacia él mismo, predispone a la confianza relacional en el otro, aun si fuera un extraño. La dinámica compleja con la que interactuamos con nuestros pares, se basa en una *confianza en la relación* que se presenta con formas muy bien diferenciadas, pero que sustancialmente es la disponibilidad a la participación (*involvement*) y a la interacción eficaz.

Es la base de la productividad de la conducta y del placer mismo de hacer algo, que pertenecen ambos a una forma de aceptación compartida de nuestro comportamiento y el del prójimo. Es una experiencia conocida por las personas que pueden divertirse trabajando, o que encuentran placer aun en aspectos particularmente delicados y difíciles de sus propias obligaciones. Esta sensación es la expresión consciente de la *confianza en la función*, es decir en la contribución que hacemos a un grupo social de pares que nos reconoce activos.

El *círculo de la confianza*, al cual acá sólo puedo nombrar, se completa en un sentimiento de grupo o pertenencia cultural (al ambiente de origen, a la profesión, al contexto particular). Pertenencia que nos hace apreciar el hecho de estar en un proyecto común y que representa el proceso de donde nace el sentido final que cada uno atribuye a lo sucedido (*sense making*). La circularidad evolutiva de la confianza, que produce el sentido de nuestro hacer socializado, es la base de nuestra propia experiencia de presencia consciente.

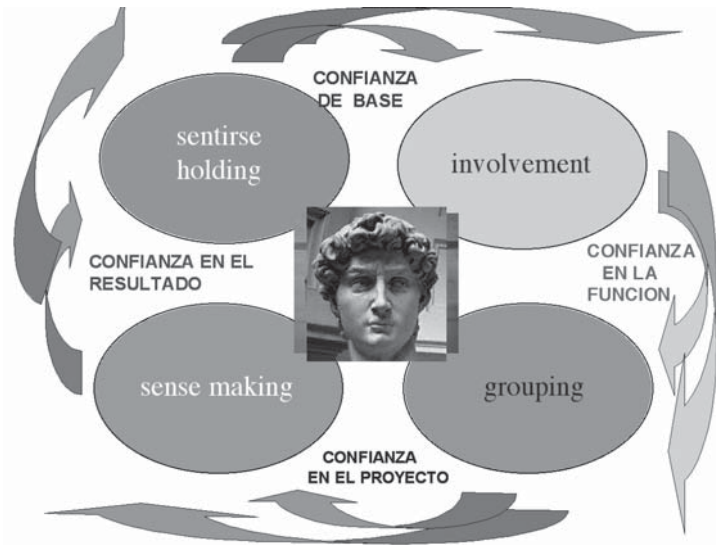
En ese sentido se pueden observar en la dinámica evolutiva cuatro momentos-base.

La obtención de un resultado positivo en la circularidad de los momentos de la confianza produce una mejor y más eficaz condición del sentirse que desarrolla en sentido virtuoso y propositivo el completo proceso. La confianza hace bien a la confianza y el ejercicio de la confianza hace bien al modo de sentirnos y de estar entre los demás.

<sup>12</sup> Trevarthen, Murray, Hubley, (1981); Trevarthen C.(1998), *Empatia e biologia. Psicologia, cultura e neuroscience*, Cortina, Milano.



## HACIA UNA NUEVA EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES: ¿QUÉ ES LA DEMOCRACIA?



Recientes experimentos de laboratorio que han estudiado los mismos mecanismos neurales que están por debajo de los comportamientos de rotura de la confianza recíproca, es decir el estudio del comportamiento de los llamados *free riders*, confirman nuestras observaciones sobre el *círculo de la confianza*: hay una relación intrínseca entre nuestra percepción de participantes libres en el comportamiento y la espontánea orientación al altruismo de confianza, sintiéndose perturbados por la actitud incorrecta del otro<sup>13</sup>. La supuesta libertad nos lleva a reaccionar enseguida negativamente con un desconocido que por primera vez se comporta con nosotros de modo injusto, en cambio somos reacios a detestar a alguien de quien sabemos que no está realizando una tarea libremente.

La primera suposición es la posibilidad de percibir la propia presencia en un contexto formado por otros que libremente se orientan a la confianza recíproca. Esta condición de reciprocidad ha surgido en nuestras diferentes observaciones entre director y profesores de orquesta como la primera condición para entrar en un juego productivo y eficaz. Es la situación de acogida contextual de la cual cada uno necesita para comprometerse y dar sentido al propio aporte. La relación social de tipo transversal y paritario que libremente compartimos (*membership*) es también un producto creativo de cada uno que lo interpreta de maneras particulares y este dato es complementario con la exigencia de realizar juntos una eficacia común (*leadership*). Hemos podido observar en el trabajo de orquesta, situaciones límites que en otros contextos aparecen completamente paradójicas y que tal vez nunca podrían ser reproducidas.

Es el caso de un gran director que, muy esperado por la orquesta durante el primer ensayo, llega con mucho retraso, con los profesores de orquesta irritados y con sus roles alterados. Cuando entra, el director no muestra incomodidad alguna ni mucho menos sentido de culpa por su comportamiento. En ese momento el primer violín se dirige a él de manera respetuosa pero firme para decirle: “*Pero Director, ¡hace cuarenta minutos que lo estamos esperando!*” y él responde: “*Muy bien, yo también he pensado mucho en ustedes en estos cuarenta minutos, ¿y ustedes han pensado en mí?*”. *¡Vamos señores, toquemos!*” Es un testimonio grabado el hecho de que, luego de un tiempo mínimo para volver a sus puestos, los profesores de orquesta comenzaron a tocar cada vez con más participación. Obviamente el director no intentó pedirles ni un solo minuto más de las dos horas establecidas para el ensayo, a las que se les habían descontado los cuarenta minutos de su retraso.

<sup>13</sup> De Quervain D.J., Fischbacher J.P. et al.(2004), The neural basis of altruistic punishment, in Science, 305, pp. 1254-58; Singer T., Seymour B, et al.(2006), Empathic neural responses are modulated by the perceived fairness of others, Nature, 439, pp. 463-69.



## PSICOLOGÍA POSITIVA Y SUS DIFICULTADES

Quizá ésta es justamente una situación límite del “laboratorio” que hemos observado, pero muchas veces, en situaciones menos paradójicas, se ha observado la misma disponibilidad a entablar el propio juego (play the game), en base a una percepción concomitante de disponibilidad recíproca, independiente de los mismos vínculos de contexto o de relación, no siempre positivos.

Como concluye muy eficazmente un gran neuropsicólogo contemporáneo, luego de haber descrito las tantas ilusiones sobre las cuales se construye nuestra mente social: “*para que nuestros sentimientos de confianza social afloren es fundamental que podamos percibirnos y percibir a los otros como agentes libres. Si no fuese así, nuestra disponibilidad para cooperar disminuiría. Esta ilusión final creada por mi cerebro – que estamos separados del mundo social y que somos agentes libres - nos permite crear al mismo tiempo una sociedad y una cultura, que es ciertamente más que algo individual*”.<sup>14</sup>

La condición esencial que en la gran orquesta lleva a la excelencia de las prestaciones, excelencia que corresponde siempre a una satisfacción general de todo el grupo por el propio trabajo, es esta condición de libertad percibida y construida por todos juntos en el contexto específico. La rigidez de los roles y de las funciones en la orquesta – el director tiene aun en la actualidad un poder de rol/guía que no se encuentra fácilmente en otras organizaciones – no alteran jamás el reconocimiento de la gran interdependencia paritaria. Una de las cosas que los grandes directores tienen siempre presente y que a menudo nos expresan es que el resultado efectivo (la producción del sonido) depende exclusivamente de los profesores y de las propias competencias en los instrumentos individuales. “*Aunque me ejercitara a mover la batuta delante del espejo, nos ha dicho un director, no escucharía jamás nada. Cuando la hago en presencia de los profesores, enseguida nace un acuerdo complejo...*” Los gestos se convierten en sonido, y no sólo los gestos, también los movimientos del cuerpo y de los ojos, las expresiones, la tensión que emana del movimiento.

La dinámica que se puede observar en las mejores condiciones, corresponde a una trama muy compacta a través del tiempo, de fenómenos que normalmente una organización asimila en un periodo mucho más largo. De este modo, se tiene la posibilidad de captar el profundo estímulo a la producción, el manifestarse más o menos explícito de conflictos, junto a la gran acogida y apreciación por el resultado, al sincero reconocimiento de la interdependencia común. Todos estos fenómenos se articulan en una dinámica de conjunto de elaboración y desarrollo del proceso de confianza que hemos definido *círculo de la confianza*.

Se produce siempre una gran correspondencia entre el proceso de implementación del círculo de la confianza (*mayor confianza de base, más confianza en las relaciones, en el proyecto, en el resultado, y por lo tanto, mayor nivel de confianza de base*) y los niveles de autoeficacia y de satisfacción. Pero en la orquesta todo esto se produce en la unidad de tiempo, lugar y acción que son los 4/5 días de pruebas y de trabajo conjunto.

Justamente en esta esencialidad comunicativa muy compleja, en la cual la música es la base lingüística común, nace el laboratorio de relevancia antropológica del cual hablamos. No podemos dejar de lado que algunos de los estudios fisiológicos-antropológicos modernos hipotizan que justamente a partir del ritmo y del sonido construido conjuntamente se haya producido el salto evolutivo al lenguaje articulado, a la cultura, a la sociedad<sup>15</sup>.

Quizá justamente *entonando juntos*, o bien buscando con sonidos-gestos de emisión común, un tono similar, nuestros antepasados hayan creado aquella *diferente presencia común* que ha revolucionado al mundo.

Se recupera aquí, en general inconscientemente, la parte física del cuerpo de la cual muchas veces nos olvidamos y que representa una fuente fundamental para conocer a los otros y comprender también sus formas de socialidad. Estoy muy de acuerdo con Giacomo Rizzolatti cuando, al final de su pre-

<sup>14</sup> Chris Frith, (2007), *Inventar la mente. Cómo el cerebro crea nuestra vida mental*, tr.it. Cortina, 2009, p. 244.

<sup>15</sup> Duranti A. (2000), *Antropología del lenguaje*, Meltemi.

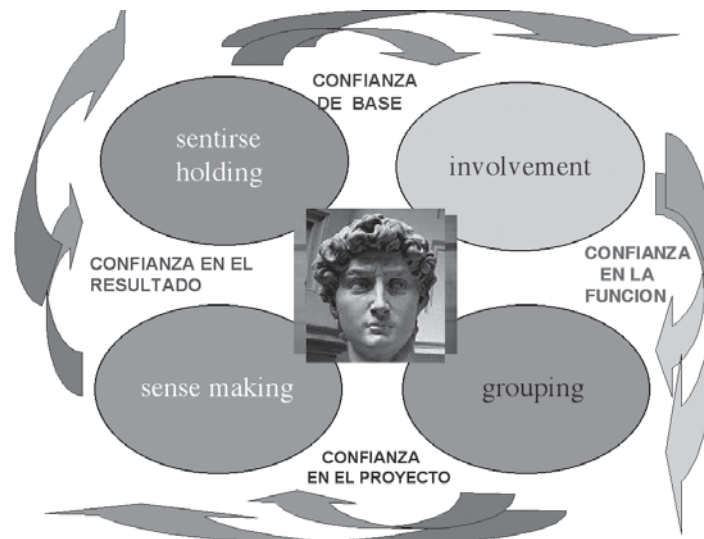


## HACIA UNA NUEVA EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES: ¿QUÉ ES LA DEMOCRACIA?

sentación de los bellísimos experimentos sobre los *neurons mirror* o neuronas espejo, concluía remarcando la exigencia de prestar mayor atención a nuestro cuerpo como fuente de conocimiento. Milenios de abstracción filosófico-conceptual, preciosísimos para nuestra ciencia, tal vez nos han distraído de las tantas potencialidades cognitivas de nuestro cuerpo, con el cual nos relacionamos con los otros, en forma y con instrumentos que únicamente a posteriori somos capaces de reconocer. Conocemos y sentimos a los otros antes de que nos demos cuenta y nos relacionamos con ellos a través de ilusiones creativas que poseemos como homo sapiens. Nuestras observaciones nos llevan a pensar que el *círculo de la confianza* representa el camino virtuoso o vicioso de nuestra percepción de las dinámicas productivas y de los objetivos individuales y/o comunes que siempre afrontamos en las organizaciones.

La construcción de la confianza se alimenta siempre a partir de una dinámica relacional primitiva y originaria que se mueve en base a elementos de sentido propio de la especie, con alternativas bastante precodificadas en cuanto a las reacciones posibles (sí/no) que provocan reacciones cognitivas eficaces pero simples. Sobre la base de estas reacciones (que representan la *confianza de base*) cada uno se deja involucrar en relaciones que desea o trata de reconducir a los propios esquemas ya consolidados; es decir, se abre a la *confianza en las relaciones* y a la *confianza en las funciones* de contexto que está realizando, pero lo hace en modo coherente a la *confianza de base* que ya percibe. En este sentido, la posibilidad de control perceptivo y asimilativo directo cumple una importante función. Únicamente pudiendo asimilar los nuevos datos relacionales con las asunciones de la confianza de base (que en muchos casos son esencialmente emotivas) se evoluciona y se articula la circularidad del proceso de confianza.

Los mecanismos relacionales y culturales que construyen confianza, justamente porque son antropológicamente evolucionados, tienen menor impacto sobre el sentido inmediato, pero se desarrollan a lo largo de recorridos inesperados y creativos, tanto por iniciativa del sujeto como por la influencia de las relaciones paritarias de *membership* o por aquellas empáticas de *leadership*.



La construcción de sentido (*sense making*) que consolida la *confianza de base*, cerrando el *círculo de la confianza*, es mucho más articulada y compleja e implica procesos constatativos más prolongados. Pero cuando obtiene el efecto, o bien la *confianza en el resultado*, es como si reforzase mucho más eficazmente la condición perceptiva de base del sujeto (*condición de pertenencia*) respecto a lo que acontece en la dinámica originaria de la especie. Sustancialmente se podría decir que la cultura que





## PSICOLOGÍA POSITIVA Y SUS DIFICULTADES

construimos en común ha sido nuestra gran oportunidad de conocimiento del mundo y de la experiencia, pero es también el vínculo que en parte nos aleja de la percepción de la simplicidad de los presupuestos de los cuales antropológicamente derivamos.

Generalmente es necesario un hecho traumático muy amenazador para llevar al proceso de confianza a las bases originarias del todo o nada, pero cuando esto sucede el proceso es inmediato y primitivo y la disponibilidad para considerar otras alternativas o posibilidades es, a ese punto, casi nula.

Y con esto podemos reproponernos el caso de confianza en el circuito de las *finanzas derivadas* (productos autorreferenciales derivados de productos financieros útiles, como los seguros contra los riesgos internacionales de cambio), de los cuales hemos partido. Hemos expresado ya cómo valen todos los momentos del círculo de confianza: deseo de entrar en la oportunidad ofrecida (*acogida*); deseo de desarrollar nuevas relaciones propuestas como más ventajosas (*involvement*); participación convencida en el contexto financiero de este modo presentado (*grouping*); percepción de resultados obtenidos con el sentido general de la operación (*sense making*); y en consecuencia, consolidación progresiva de las oportunidades que se habían presentado y eventual disponibilidad para otras participaciones. De este modo, por largo tiempo, el mecanismo de confianza financiera ha resistido aun contra las voces escépticas e hipócritas, e incluso contra las competencias personales respecto al sistema financiero (caso Madoff).

Respecto a las reglas de fondo que hemos observado como características del “*laboratorio antropológico de la Orquesta*”, se evidencia la pertenencia de este caso a la circunstancia que acabamos de mencionar. El deseo o la disponibilidad para entrar en un mecanismo financiero internacional es una construcción de sentido personal (*sense making*) muy articulada y compleja que implica procesos constatativos prolongados y no siempre claros. Esto vuelve a consolidar la *confianza de base* y cierra, implementándolo, el *círculo de la confianza*, únicamente a través de procesos de verificación personales y culturales muy vinculados.

Se presume que en la misma reconstrucción de las informaciones preliminares idóneas para predisponer al individuo a mostrarse disponible y confiando, juegan muchos momentos cognitivos, en los cuales las referencias culturales que intervienen (conocimiento de las finanzas o de las personas que la practican) son raramente constataciones mediante experiencias directas. Se las puede considerar tales sólo si se percibe la experiencia del amigo o colega como conocimiento de constatación directa, o bien si se entra en un proceso que se conoce o se cree conocer, se experimenta el contexto o se cree experimentarlo, se ve actuar a los otros o se supone verlos actuar.

O bien si no se entra en una experiencia indirecta construida por los medios de comunicación de diverso tipo, con los cuales sólo en parte somos conscientes de interactuar, como si activáramos procesos constatativos directos. “*Lo ha dicho la televisión*”, en la versión más ingenua parecería una verificación directa, pero quizá también, en una versión de expertos del medio, “*Lo está gestionando Madoff*”, por lo tanto estoy disponible a confiar.

En base a los procesos observados en el círculo de la confianza podemos comprender mejor por qué expertos financieros han confiado su dinero a Madoff; sólo porque lo encontraban en los salones justos, lo escuchaban en las disertaciones de las cuales también ellos participaban, compartían con él las vacaciones en lugares exóticos.

Estos eran, para los expertos, los verdaderos procesos de constatación directa y personal (*unidad de lugar, tiempo y acción*) que les confirmaban la confianza y cerraban en sentido propositivo el círculo. No lo sabían, pero el truco de Madoff (que se inspiraba en un viejo truco napolitano), reproducía la primitividad del mecanismo con el cual verdaderamente consolidamos nuestra confianza. Era la imagen del chimpancé antropológicamente eficaz que volvía, sin que ellos mismos se dieran cuenta.

De todos modos, no lo sabían, pero estaban en óptima compañía. Desde los orígenes de nuestra cultura moderna los homo sapiens tecnológicamente más avanzados, tratan de construir la propia credibilidad, y por tanto, inspirar confianza, con los mecanismos que presentan el aspecto como fundamento constatativo de la presencia, y lo ofrecen a la constatación general hasta que la mayoría, y entre



## HACIA UNA NUEVA EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES: ¿QUÉ ES LA DEMOCRACIA?

ellos, los más interesados en el “producto” tengan una referencia directa para sus constataciones, útiles para consolidar en positivo el *círculo antropológico de la confianza*.

Observen un momento cómo, aun habiéndose empeñado mucho, y habiendo contratado al más grande “fotógrafo” de su tiempo, el Montefeltro consiga sólo por un momento aludir a la valerosidad de nuestros *parientes primates* de los cuales deriva la imagen constatativa originaria.

Para él, que contrataba al mejor oferente y llave en mano, escuadras de guerreros de gran eficacia, mostrar una imagen de valentía, era un negocio casi seguro. Pues bien, si lo comparamos con un pariente de la especie, ¿ustedes que dirían? ¿Quién es el más valeroso?



La confianza constatativa de la cual no se puede dudar pertenece, creo, a esta dinámica originaria de la especie. Los grupos de homo sapiens, cuando evolucionaron, han pagado, presumiblemente, un precio muy alto por la pérdida de estas certezas. Tanto es así que aun hoy podemos constatar que los diversos homínidos del neolítico superior desde el de Neanderthal al de Cromagnon se han extinguido y no encontramos la línea que nos lleve unitariamente al sapiens sapiens de los años 10-15.000 a.C. Quizá como nos han dicho algunos colegas antropólogos, somos “hombres por casualidad<sup>16</sup>”, y sólo porque algunos grupos de homínidos nómades, frecuentando las grutas neolíticas, han construido creativamente relaciones de intercambio y de confianza paritaria que evolucionaron en formas relacionales y comunicativas que los han sorprendido, en un primer momento debilitándolos.

Únicamente con la cultura elaborada con fines de defensa-ataque, y no por mera casualidad las primeras formas de estrategia que se han transmitido son bélicas, nuestros antepasados se han construido nuevos mecanismos de pertenencia a la condición de *sapiens sapiens*.

Es esto lo que el equipo de estudio de Turín ha descrito en sus trabajos de investigación como el Member/Leadership Context (M/L C.)<sup>17</sup> en el cual se realiza el mismo *círculo de confianza*, pero en el cual se pueden identificar y comprender mejor algunos procesos de elaboración y de implementación de la eficacia individual y de grupo<sup>18</sup>.

Luego de los eventos que han azotado nuestras organizaciones nos preguntamos cómo se pueda reconstruir la confianza de las personas. Creemos haber citado sólo algunos rasgos distintivos para la formulación del problema.

<sup>16</sup> Bondi C., Rikards O. (2003) “Uomini per caso” Editori Riuniti

<sup>17</sup> Soro G. (2005), *Accendere gli animi. Dialogo sulle passioni nelle organizzazioni*, Guerini, Milano.

<sup>18</sup> Soro G., Barisone M. (2004), La presenza nella professionalità come indicatore di qualità dei servizi socio-sanitari. L'esperienza dell'equipe di Cure palliative delle Molinette, Atti del II Congresso AIPEQ, Gorizia.



## PSICOLOGÍA POSITIVA Y SUS DIFICULTADES

Si la base de la confianza es un mix generado en la matriz antropológica originaria de nuestro comportamiento, ¿basta con poner reglas o leyes generales para evitar encontrarnos en estas condiciones?

¿Qué reparos se pueden introducir para que algunos pícaros, tecnológicamente o políticamente avanzados, no reproduzcan el engaño mediático de la confianza? ¿Qué puede hacerse desde las organizaciones y “entre” las organizaciones para que aparezcan con más claridad algunos procesos considerados hoy centrales para la eficacia de los mecanismos de confianza?

Nuestro equipo de investigación ha estudiado recientemente también las organizaciones sin fines de lucro de voluntariado<sup>19</sup>, las motivaciones para realizar estas actividades, el estilo y el espíritu con el cual la mayoría se convierte en voluntario, los ciclos de vida y de desarrollo de las organizaciones pequeñas y grandes. Nos parece que se puede entender mucho más de lo que se ha mostrado aquí, comparando las formas de experiencia que caracterizan a nuestras organizaciones. De las organizaciones sin fines de lucro se pueden recavar indicaciones sobre los procesos de construcción de la confianza y de la libre participación, que podrían ser muy útiles para un mundo de organizaciones lucrativas amenazado por las turbulencias del sistema global de las finanzas. Se trata de no utilizar metáforas mecánicas y de estudiar el desarrollo interno y complejo de las dinámicas de presencia organizativa.

Probablemente el descubrimiento de los mecanismos que hoy compartimos de la confianza organizativa, reconstruida sobre las bases psico-antropológicas, nos puede ayudar más de cuanto pensamos. Pero la perspectiva está quizá dada vuelta respecto al modo en el cual se la presenta generalmente.

No se trata de entender cómo se alimenta la confianza de las personas en las diversas organizaciones complejas (con y sin fines de lucro) fijándose objetivos abstractos, se trata, por el contrario de comprender la confianza, como mecanismo de eficacia interna de las distintas organizaciones. Confianza que parece tener una base democrática también sólo porque remite a nuestras raíces antropológicas. Se trata de buscarla en las implicancias organizativas donde aun subsiste, no obstante todo, y por qué no, también en laboratorios particulares, justamente como pudimos apreciar en nuestro caso de las grandes Orquestas Sinfónicas.

En este sentido creemos poder confiar aun en una democracia que nace del proceso de confianza, porque la encontramos en los orígenes de nuestra civilización, pero también porque la podemos encontrar todavía en las mejores formas organizativas que podemos constituir.

*Fecha de recepción: 10 de febrero de 2010*

*Fecha de admisión: 19 de marzo de 2010*

---

<sup>19</sup> Università degli Studi di Torino, Dipartimento di Psicologia, Idea Solidale “Osservatorio sul Volontariato”, Torino, Report 2007; Report 2008.

