

DE LA QUEJA AL CONFLICTO O A LA RESPONSABILIDAD

Janina León
Araya*

Resumen: En este artículo se exponen los planteamientos de Annie Marquier (1998) respecto a dos paradigmas alternativos para percibir la realidad: el primero es el de la víctima, que constituye un filtro perceptivo muy generalizado a nivel planetario y a través del cual responsabilizamos a factores externos de lo que nos ocurre. Lo contraponemos al principio de la responsabilidad que consiste en asumir la responsabilidad por nuestra propia manera de percibir la realidad. Asentado en estos postulados se presenta una propuesta metodológica para abordar el tema en talleres con estudiantes que cursan la carrera de Gestión de Recurso Humanos. (UNA).

Palabras clave: paradigma de la víctima, principio de responsabilidad, aprendizaje, autoconocimiento, recursos humanos

Abstract: This article presents Annie Marquier's approach of two alternative paradigms of perceiving reality: the victim's, which constitutes a highly generalized perceptible filter through which we blame external factors for what happens to us. She

opposes it to the responsibility principle which consists in assuming our responsibility for the way in which we perceive reality. Based on these assumptions a methodological proposal for working this issue with students of Human Resources Management (UNA) is presented.

Key Words: Victim's paradigm, responsibility principle, learning, self-knowledge, Human Resources

INTRODUCCIÓN

En el aula, con estudiantes de la carrera de Administración con énfasis en Recursos Humanos, así como en el trabajo con organizaciones sociales y empresariales, se ha observado un fenómeno bastante generalizado en la cultura nacional, que consiste en un estado de disconformidad y una sensación

* Profesora e investigadora del Instituto de Estudios del Trabajo, Facultad de Ciencias Sociales, licenciada en trabajo social, postgrado en administración de empresas, universidad de Varsovia, Polonia.

de injusticia frente a la realidad y en donde permanentemente se asigna la culpa de lo que sucede a factores externos.

Esta actitud tan generalizada en las organizaciones nos motivó a profundizar el análisis de esta problemática, ya que al ser la queja un fenómeno tan común, propio de la vida cotidiana, y que afecta tanto en nuestras relaciones personales como laborales, pocas veces lo abordamos desde una perspectiva que es a la vez individual y colectiva. Además por ser un fenómeno tan impregnado en la cultura se le ve como una característica normal y difícilmente se da cuenta de que constituye una enfermedad social que limita como individuos y como colectividad a llevar una vida más plena.

El trabajo de esta temática con sectores laborales nos ha permitido observar de qué manera el análisis de las quejas que frecuentemente se dan en el ámbito laboral, son reflejo de concepciones de mundo que tocan el ámbito personal y reflejan programaciones muy profundas de la manera de percibir y sentir el mundo y que la mayoría de las veces limitan a las personas a llevar una vida más plena.

Una de las autoras que desde nuestra perspectiva, mejor fundamenta este tema, y en cuyos aportes se asienta el presente trabajo es Annie Marquier (Marquier, 1998), quien denomina a este fenómeno como el “paradigma de la víctima”. La autora realiza un estudio muy

detallado de los factores que lo originan a la vez que propone un método para abordarlo desde la perspectiva de un nuevo paradigma al que designa como el “principio de la responsabilidad”.

En la primera parte de este trabajo, se presenta el planteamiento teórico de Marquier; y seguidamente se expone la propuesta metodológica para abordar el tema en procesos educativos, analizando una experiencia concreta de capacitación que sobre esta temática se realizó con estudiantes de Licenciatura de la carrera de Administración con énfasis en Recursos Humanos del Instituto de Estudios del Trabajo.

Para efectos de aplicar el modelo teórico presentado por Marquier a actividades de capacitación, se prefiere utilizar el término la queja, en vez de la víctima, por considerarlo más adecuado para efectos de su abordaje pedagógico en nuestro medio cultural

PRIMERA PARTE

1. El paradigma de la queja

La queja constituye, tal y como lo señala Marquier, un estado de ánimo negativo, y por lo tanto no es una característica o rasgo permanente del carácter. Aparece en situaciones en que la persona se siente víctima de circunstancias externas. Nunca se relaciona con sentimientos ni pensamientos positivos. En este estado de ánimo hay

una sensación de injusticia e impotencia frente a la vida, a la que se considera injusta, llena de peligros, queriendo que los otros o las circunstancias cambien.

Este fenómeno se relaciona, tal y como se profundiza más adelante, con programaciones mentales que condicionan al individuo a percibir e interpretar la realidad de manera negativa. En ese estado de ánimo se utiliza la mayor parte de la energía para quejarnos, criticando, esperando, o incluso exigiendo que los otros cambien. O bien se percibe a los demás como enemigos y se actúa de manera violenta o con enojo. El resultado es la negatividad, el sentirse separado de los otros, la sensación de que se vive en un mundo ingrato. Todo este tipo de manifestaciones negativas termina por destruir a sí mismo.

En diferentes encuentros con grupos de personas interesados en conversar de este tema, a menudo surge la pregunta de si deben mantener una actitud pasiva frente a los problemas que se les presentan. De acuerdo con el principio de la responsabilidad, no se trata de mantener una actitud de inacción frente a lo que se considera que afecta, más bien se trata del estado de ánimo a partir del que intervenimos: desde un estado de impotencia, ira y rencor, o desde un estado de calma y utilizando los recursos a nuestro alcance para que las situaciones giren a nuestro favor.

Permanentemente se vive situaciones en que claramente se siente ser víctima de algún factor exter-

no: el clima, los hijos, la economía, la suerte. Algunas expresiones que son bien conocidas y que expresan este estado de ánimo son las siguientes: ¡Pobrecito! utilizada muy frecuentemente, casi como una muletilla, en referencia a personas que permanecen en situaciones que son percibidas como negativas, sin entrar a cuestionarse las circunstancias que la provocan. Hiciste que me enojara es otra manifestación bastante frecuente en el hogar, entre las parejas o con los hijos, que pone de manifiesto la tendencia a responsabilizar a los demás de lo que ocurre. El vaso está medio vacío refleja una situación interna de profunda carencia e insatisfacción que en las distintas circunstancias de la vida hace que se ponga atención a lo que falta y no a lo que se tiene. Y como siempre hay alguien que desde nuestra perspectiva posee más, permanentemente se vive en una situación de carencia. Yo tengo la razón es otra expresión que refleja posiciones y puntos de vista rígidos en la cual ningún argumento convence de que quizás se esté equivocado. Las personas con este tipo de actitudes evidentemente sufren mucho ya que la mayoría de las veces la vida no se acomoda a sus expectativas, pero como son incapaces de cuestionarse termina sintiéndose muy desgraciados ya que la vida, desde su punto de vista, las trata muy mal.

En todas estas situaciones señaladas hay un estado de ánimo absolutamente negativo.

¿De dónde procede esta percepción particular que tenemos de la realidad?

Su origen se encuentra en programaciones mentales de base, la mayoría de las veces inconscientes, que han adquirido básicamente en los primeros años de la vida y constituyen, los anteojos o filtros mentales a través de los cuales se percibe la realidad. De acuerdo con Marquier, contemplamos lo que nos ocurre a través de la nebulosa de nuestras experiencias pasadas, proyectando nuestros temores y traumas emocionales. Por esta razón, frente a las diferentes situaciones que se enfrentan en la vida cotidiana no se perciben como son sino con una percepción deformada por el contenido del filtro.

Cuesta mucho, por factores culturales y de educación, darse cuenta que siempre de alguna manera la forma que se tiene de enfrentar las vicisitudes de la vida se relaciona con la evaluación personal de ella, es decir, que nuestra manera de ver el problema es parte del problema. Cuando se queja se niega a ver una parte de la realidad, específicamente la cuota personal de responsabilidad para la creación o aceptación de esas situaciones, culpando a los demás desde la perspectiva de la propia historia.

En la medida que se haga consciente de que la percepción de la realidad tiene que ver con la forma que se está acostumbrado a verla, se estará en capacidad de iniciar un proceso de autoobservación, tomar

conciencia de aquellas programaciones que están limitando, para con ello lograr una vida más plena.

Este trabajo de cambio de contexto no es fácil por dos razones, señaladas por Anny Marquier: al aferrarse al punto de vista se está seguro de tener razón (la conciencia está totalmente identificada con la estructura mental) y es imposible darse cuenta de las pruebas que pueden invalidar nuestro sistema. Por otro lado, las pruebas, es decir, lo que se experimenta cada día no hace más que reforzar el modelo de mundo.

Para liberarse de este modelo, primeramente se debe dar cuenta de identificarse con esta manera de percibir la realidad. Este trabajo, que es una labor de conciencia, debe realizarse desde la perspectiva de un nuevo contexto de pensamiento, elegido en función del resultado que produzca en la vida en términos de satisfacción y de bienestar personal y colectivo.

Factores personales y culturales que propician el surgimiento del estado de ánimo de la queja

Este sistema de pensamiento que caracteriza la conducta de la queja se encuentra muy generalizado a nivel planetario, e indicando la existencia de patrones de educación bastante generalizados en la civilización actual. A continuación señalaremos algunos de estos factores provenientes, tanto del ámbito familiar como de la cultura en general.

En el plano de la formación de la personalidad, Annie Marquier señala dos estructuras emocionales que se encuentran en la base de este estado de ánimo: la primera apoyada en un sentimiento de carencia, y la segunda en un sentimiento de impotencia. En relación con el sentimiento de carencia, señala la autora, el niño crece en un ambiente familiar en el que no recibe el soporte afectivo y moral que debería. Estas experiencias infantiles las extiende a toda la vida la cual es percibida como fuente de insatisfacción permanente. De allí se generaliza un sistema de creencias (la mayor parte de las veces inconsciente) base de la estructura mental que genera el estado de ánimo de la queja.

El sentimiento de impotencia, que la mayoría de las veces se construye a partir de las condiciones antes señaladas, tiene que ver con que el niño crece en un ambiente en que no se le percibe como una persona que se merece respeto, no se le ha permitido expresarse de manera libre, por el contrario ha tenido que someterse a la autoridad primero de los padres, de la religión, de los maestros. Habiéndosele negado por lo tanto desde la temprana edad, la persona pierde el sentido de su propio poder.

Estas dos estructuras están generalizadas en la sociedad ya que el ambiente cultural general refuerza la sensación de que se vive en un mundo plegado de amenazas, en el cual se debe de luchar y sufrir

mucho para poder salir adelante. Evidentemente esto no se ve a nivel de la vida cotidiana. Estas programaciones surgen en situaciones específicas de la vida cotidiana que remueven estos mecanismos inconscientes y emerger conflictos emocionales.

El hecho de que a nivel de la sociedad este modelo de conducta esté tan generalizado, es lo que permite que se asuma como normal. Y es que aunque en la infancia no se someta a estos patrones de manera intensa, el ambiente de la sociedad lo refuerza, lo que da una sensación colectiva de que esta percepción de la realidad es la realidad, puesto que todo el mundo piensa de la misma forma. Precisamente esta percepción distorsionada de la realidad es lo que más dificulta la toma de conciencia de la estrechez de nuestro punto de vista.

Si la queja presenta tanta desventaja ¿por qué cuesta tanto dejar de quejarse?

Marquier destaca una serie de “ganancias secundarias” en este estado de ánimo. Poner fuera de sí mismo la responsabilidad de lo que ocurre, justifica sentimientos de culpa por no realizar la parte. Permite también ocultar las propias deficiencias. Frases tales como “aquí no se puede hacer nada”, “siempre son los mismos”, “siempre ocurre lo mismo”, “le lavan a uno la voluntad”, están construidas de tal forma que no dejan opciones para respuestas constructivas. Ello permite sentir que se tiene la razón, ser

superior a los demás, ocultando detrás de estas actitudes profundos sentimientos de inseguridad y baja autoestima.

En los casos en que este estado de ánimo se manifiesta de manera más o menos permanente, lo que ocurre es que la persona busca la manera de seguir reproduciendo un ambiente emocional, que sin ser positivo, le es familiar, pues le ha acompañado desde la infancia: es decir un ambiente autoritario, injusto, amenazante. Y al censurar a los otros encuentra una vía de escape inconsciente a la insatisfacción de la vida y a sus emociones negativas.

2 El paradigma de la responsabilidad

“La responsabilidad es la capacidad para elegir libremente nuestras respuestas”.

La validez de este principio se puede constatar analizando una situación concreta ya que en lo cotidiano permanentemente se enfrenta a situaciones conflictivas en donde se puede poner a prueba.

En una institución dedicada a la salud, se dio un conflicto al interior de un equipo de trabajo formado por tres profesionales, miembros de esa organización, cuyo objetivo era llevar adelante un proceso de cambio organizacional orientado a mejorar la calidad del servicio a los pacientes. El estilo de trabajo predominante en esta institución era

autoritario, el trabajo en equipo era mínimo y la comunicación se centraba en el estilo de comunicación en rueda; es decir, el director en el centro y las distintas unidades se comunicaban directamente con él. El equipo de dirección del centro de salud se limitaba a tramitar asuntos de carácter burocrático.

La Dirección consideró que el punto de palanca para un cambio cualitativo estaba en las personas, por lo cual se decidió impulsar un programa de cambio organizacional. Su primera medida fue conformar el equipo de profesionales arriba mencionado, con quienes el director, se comprometió a brindarles un pago extra por la parte de la jornada extraordinaria requerida. Se logró avanzar en una interesante estrategia de cambio organizacional y a mitad de su implementación, por errores cometidos a nivel de la administración superior, no se hizo posible brindar el pago correspondiente a los miembros del equipo ejecutor del programa. El director del centro de salud se disculpó y les señaló la posibilidad de continuar con el proceso dentro de las horas normales laborales. Las reacciones de los tres integrantes del equipo fueron totalmente diferentes: uno de ellos simplemente se retiró del proyecto y continuó con las funciones propias de su puesto y se negó a continuar participando del proceso. El segundo asumió un papel típico de víctima. Se retiró del proyecto, se negó a entregar información importante para continuar,

sus aportes se redujeron a realizar lo estrictamente necesario de acuerdo con lo señalado por el cargo, no asistió a ningún tipo de actividad que no fuera la estrictamente reglamentaria. Todo ello acompañado de una actitud negativa y de crítica. El tercer miembro, aceptó continuar con el proyecto ya que asumió como valor personal, la responsabilidad frente a los pacientes y a la sociedad. Además consideró el aprendizaje al implementar el proceso de cambio. Un factor muy importante es que no se sintió víctima de la situación a la que consideró como una manifestación de las características negativas de la gestión burocrática imperante, y no como una agresión personal. Mantuvo relaciones positivas con las jefaturas, logró aplicar un modelo exitoso de cambio que fue adoptado por otros centros de salud. Esto le permitió ampliar la experiencia, profundizar sus conocimientos, brindar asesorías y por supuesto acrecentar sus contactos profesionales. Paralelo a esto, desde una actitud de calma y tranquilidad, inició un proceso administrativo para que le remunerara el trabajo realizado y logró después de algún tiempo que se les reconociera a los tres integrantes del equipo los dineros adeudados.

Esta situación presenta varias aristas que permiten entender el concepto de la responsabilidad en varias dimensiones:

La responsabilidad es el poder de elegir nuestra acción

“No es lo que sucede lo que determina nuestra vida, sino más bien lo que elegimos hacer con lo que sucede” (Marquier, 1998, 132)

En el caso arriba señalado se puede observar reacciones totalmente diferentes ante un mismo hecho. En un extremo la víctima, para quien el evento que sucedió fue el pretexto para corroborar que la vida es injusta, amenazante, que el vaso está medio vacío, que no se puede confiar en nadie. Esta actitud lleva a asumir un rol de pasividad sin tratar de modificar los hechos, y además implica una carga emocional tan negativa que perjudica al sujeto, ya no sólo en lo laboral sino que estos sentimientos se trasladan a su vida personal. En el otro extremo está la persona que elige mirar la situación de frente, que no asume el hecho como algo personal, sino como algo propio de la manera en que funcionan las instituciones públicas y que son un reflejo de un estado de ánimo que impregna a toda la sociedad. Con sus mejores recursos decide obrar de manera que los acontecimientos giren de otra manera en beneficio personal y del proyecto.

Esta actitud de no resistir lo que está dado, sino más bien aprovechar lo que ocurre para nuestro propio crecimiento personal y beneficio colectivo, es lo que Anny

Marquier señala como dejarse llevar por el flujo de la vida en lugar de resistir a ella.

Evidentemente lograr esto es un arte, ya que muchas veces las situaciones a las que nos enfrentamos en la vida son de confrontación entre intereses, puntos de vista, grupos de poder. Para lograr esto es que el principio de responsabilidad se acerca a una segunda dimensión.

El poder de elegir nuestra respuesta

“No es lo que sucede lo que determina nuestra vida, sino más bien la forma que elegimos de reaccionar interiormente frente a lo que nos sucede” (Marquier, 1998, 133)

Cuando el estado de ánimo de la queja se adueña de nosotros, consideramos que esto se debe a los comportamientos de los demás o a las circunstancias. Lo que el principio de la responsabilidad nos propone es cambiar nuestra forma de percibir las situaciones o acontecimientos y se elige tomar la responsabilidad completa de lo que ocurre con nuestras emociones. Esto no ha sido objeto de estudio en la escuela, pero podemos realizar nuestro propio aprendizaje. Asumir de manera consciente la responsabilidad total de nuestro estado interior, nos facilita un proceso de autoconocimiento orientado a modificar nuestros sistemas de pensa-

miento, a fin de estar en condiciones de hacer frente a cualquier situación desde la calma, la paz y la apertura. Se coincide con la autora, que esto no significa que la declaración de hacernos cargo de nuestra vida nos lleve inmediatamente a obtener el control. Pero el saber que las reacciones internas nos pertenecen nos permite empezar a hacer un trabajo consciente sobre nuestros mecanismos interiores y obtener paso a paso un mayor dominio de nuestra vida. Al respecto es importante iniciar con este trabajo de conciencia practicando frente a las pequeñas vicisitudes de la vida, ya que ello nos va preparando para lograr poco a poco un mayor dominio sobre nuestra emociones, lo que a la vez nos permitirá una mayor apertura real hacia los otros.

1. Asumir la vida desde el paradigma del principio de la responsabilidad requiere de profundizar en la capacidad para pensar en los propios procesos de pensamiento en el momento presente y la capacidad de ser conscientes de las emociones que tales pensamientos nos suscitan, llamándolas por su propio nombre. Esta actitud autorreflexiva es lo que nos permite permanecer siempre en una actitud de aprendizaje.

SEGUNDA PARTE

El taller “de la queja al conflicto o a la responsabilidad”: Análisis de una experiencia

En esta parte se incluye el análisis de una experiencia educativa concreta en la cual se aplicó el modelo teórico aportado por Marquier. Primeramente, se incluyen algunas premisas de carácter metodológico que orientaron este proceso; seguido del análisis de la experiencia tal y como se ejecutó: en dos talleres, el primero denominado la queja, y el segundo la responsabilidad. Se concluye el trabajo con algunas reflexiones finales relacionadas con los resultados obtenidos.

1. Premisas de carácter metodológico

Transformación de las emociones mediante su dominio

Dominar las emociones no significa ni reprimirlas o identificarnos con ellas, que es otro camino. Se escoge reconocer la emoción, es permitir sentir plenamente lo que está ahí, sin reprimir los sentimientos, sin reproche y sin juicio. La actitud de observación, de la mente testigo como la llama Krishnamurti, cambia el nivel de conciencia en el cual estamos ubicados y nos facilita permanecer centrados para elegir conscientemente cambiar el contexto de nuestros pensamientos. Este trabajo de conciencia se am-

pliará en la medida que se reconozca y se haga consciencia de los pensamientos y, creencias que alimentan nuestras emociones.

Trabajar a partir de nuestros contextos de pensamiento

Detrás de toda emoción reactiva hay un pensamiento, aunque no estemos plenamente conciente de ellos. Al respecto hay que tener claro que no necesariamente lo que pensamos en el ámbito consciente es lo que creemos en el ámbito inconsciente. Las verdaderas programaciones inconscientes emergen claramente sólo en situaciones de experiencias concretas en las cuales nuestros conflictos inconscientes se activan. De ahí la importancia de crear la disciplina de autoobservación de nuestros pensamientos en el momento presente, y no como un análisis posterior al hecho.

Darnos cuenta en el momento presente

Nuestra propuesta de trabajo para abordar el paradigma de la queja, es realizar un trabajo personal (nadie lo puede hacer por nosotros), iniciando con la observación de la experiencia en el presente. Esto es lo que nos puede permitir descubrir esos patrones de comportamiento que se repite en circunstancias que sólo aparentemente son diferentes, pero que activan memorias inconscientes ligadas

a nuestra historia personal arraigada en la niñez que se relacionan con situaciones de miedo, de rabia, de dolor, de impotencia, de las que ni siquiera somos conscientes, pero que han quedado marcadas en nuestras emociones y en nuestro cuerpo. Una vez que logremos tomar conciencia de la existencia de un patrón mental y emocional para responder frente a la vida estaremos en capacidad de elegir nuestras reacciones internas (mental y emocional), frente a situaciones que se presentan en nuestra vida

Evidentemente el grado de evolución de la conciencia limita nuestra percepción actual de la realidad pero se trata de un proceso que permite una visión cada vez más amplia y más profunda de ella. Esto se logra a través de la experiencia, y no simplemente de adherirnos a una filosofía teórica.

2. Análisis de la experiencia

La experiencia de aprendizaje que a continuación se analiza, es una síntesis que integra los resultados de tres talleres, ejecutado durante tres años consecutivos, con distintos grupos de estudiantes, del curso "Desarrollo Organizacional" (DO), que forma parte del programa de licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos, que imparte el Instituto de Estudios del Trabajo.

La premisa de que las personas constituyen el eje del cambio den-

tro de la organización y que el estimular procesos de autoconocimiento en los futuros profesionales y agentes de cambio, es una condición previa para entender a las demás personas, nos motivó a ampliar el escenario en el cual se inserta el proceso pedagógico del curso DO con actividades extraclases orientadas a trabajar desde lo personal.

El taller objeto de análisis en este documento se inserta en esta perspectiva, y pretende que los participantes, al compartir experiencias personales relacionadas con conflictos que cotidianamente se les presentan en la vida laboral, capten la existencia de similitudes y diferencias en su manera de ver la realidad, y que esto les amplíe la perspectiva para abordar los conflictos interpersonales en el ámbito laboral.

Es evidente que un cambio en la manera de ver la realidad, en la dirección propuesta por Marquier, no se obtiene en una actividad de 12 horas, contempladas en el diseño del taller. Además, se tiene la firme convicción de que los cambios profundos requieren de procesos de trabajo sostenidos. En este sentido se considera este taller como una experiencia vivencial, orientada a sensibilizar a los participantes en cuanto a la importancia de continuar profundizando su proceso de autoconocimiento como el medio más idóneo para promover el dominio personal¹.

¹ El dominio personal es un término acuñado por Peter Senge (Senge, 1996) en referencia a la primera de las cinco disciplinas que caracterizan a las organizaciones que aprenden.

El tema de la queja se aborda siguiendo los planteamientos de Annie Marquier, como un estado de ánimo a través del cual se percibe la realidad externa como algo amenazante y frente a la cual se considera que se tiene muy pocas posibilidades de obtener lo que se quiere.

El principio de la responsabilidad se refiere a la capacidad de responsabilizarse de los estados internos sin culpar a los demás ni a sí mismo de lo que sucede. Lograr este estado de conciencia implica, en primer lugar, hacerse conscientes de los estados de ánimo y de los sistemas de pensamiento que los sustentan. En segundo lugar, conectar con la historia personal que se ha llevado a creer lo que hoy se cree. En la actividad, el eje de la reflexión se centró en el primer aspecto señalado, es decir, en la importancia de reconocer y hacer contacto con las emociones en el momento en que estas se presentan. Sólo el hecho de tomar conciencia de esta realidad, permite ir poco a poco creando una disciplina de autoobservación en cuanto a los estados de ánimo implicados en las distintas circunstancias de nuestra vida. Este es el primer paso para un proceso de transformación personal más profundo.

Para efectos de la sistematización se presenta por separado los resultados de las dos etapas del taller; seguido de una síntesis de los aspectos más relevantes de la experiencia en cuanto al logro de los objetivos propuestos.

2.1 Primer taller: la queja

Tiempo programado: 7 horas

Objetivo

“Analizar la queja como un estado de ánimo que nos impide asumir un poder real frente a las situaciones que nos generan conflicto.”

Actividades

1- Análisis de las expectativas de los participantes con respecto al taller

2- Análisis de las distintas concepciones de los participantes con respecto a la queja

3- Análisis individual de una queja personal de acuerdo con el siguiente esquema:

a) ¿Qué ideas surgen cuando me quejo? (Qué pienso)

b) ¿Qué sentimientos y emociones acompañan la queja?

c) ¿En qué parte del cuerpo se refleja esa emoción?

d) ¿De qué manera se ven afectadas mis creencias y valores?

4- En plenaria se comparten los resultados del análisis efectuado de manera individual por los participantes.

5- Análisis, en pequeños grupos de las ganancias secundarias y de las desventajas de la queja.

A continuación se inserta un esquema proporcionado por Marquier para analizar el proceso mediante el que los filtros mentales influyen en la manera de percibir la realidad. (Marquier, 1998,34)

La realidad	Nuestro filtro mental	Nuestra percepción de la realidad
Lo que es: Sucesos Personas Situaciones	Creencias Valores	Sucesos Personas Situaciones

propios del estado de ánimo de la queja.

Eugenia² labora en una institución de bienestar social, forma parte de un equipo que atiende emergencias con horario vespertino, los sábados y domingos. Debido a problemas presupuestarios se hace difícil contratar personal extra para atender vacaciones, permisos para participar en otro tipo de actividades. A ella le agrada cambiarse a otro departamento dentro de la institución, pero no hay plazas. Además la situación laboral a nivel nacional está muy difícil. Todo esto le provoca una situación general de malestar, cansancio, no percibe ninguna salida que le permita cambiar su situación.

Análisis de los resultados

Las situaciones presentadas por los participantes a los talleres se ubicaron en su totalidad en el ámbito de la actividad laboral.

La guía de preguntas correspondientes al punto tres del diseño de la actividad facilitó que los participantes descubrieran patrones de conducta muy similares y en consonancia con los planteamientos aportados por Annie Marquier: En todos los casos señalaron vivir situaciones percibidas como injustas, acompañadas siempre de una sensación de impotencia, enojo, frustración, de separación con respecto a los demás.

A continuación, y a manera de ejemplo, se insertan algunas de estas situaciones analizadas en los talleres, que reflejan sentimientos y estados emocionales comunes a la mayoría de los participantes y

Se observa en este caso una realidad que se percibe como imposible de cambiar, además refleja un deseo de búsqueda de soluciones inmediatas, y una tendencia muy generalizada en nuestra sociedad de percibir lo que hay que hacer muy desde afuera de nosotros. Y cuando nos encontramos con que la realidad no se ajusta a nuestras expectativas, ésta no hace más que alimentar la queja. En relación con el poder, se siente que se carece absolutamente de éste, ya que los otros no cambian, la situación no cambia, nadie sabe qué hacer y

² Los nombres utilizados han sido modificados para garantizar la privacidad de los participantes.

entonces el malestar se presenta. En este punto es muy importante preguntarse ¿por qué se rechaza la realidad y por qué la vivimos como amenazante? Y si no está al alcance modificar la realidad ¿qué enseñanza se obtiene de ello? Evidentemente este abordaje resulta muy ajeno a la mayoría de los factores arraigados en la historia personal y en la cultura.

Manuel labora en la dirección de informática en una institución pública muy grande en calidad de jefe del Departamento de Programación de dicha Dirección. En una oportunidad fue responsabilizado por su jefe superior, de la lentitud del sistema para brindar a los clientes internos de manera ágil la información requerida. La primera reacción de Manuel fue de furia. La creencia que alimentó su estado de ánimo fue el que “el jefe superior no es graduado en administración y su toma de decisiones fue subjetiva”. Manuel considera que el responsable de la situación en conflicto es el Departamento de Análisis de la misma Dirección. Entra en un serio conflicto con el jefe superior, siente que se le ha hecho una injusticia. Poco después de este suceso se le suspendió del cargo de jefatura y pasó a realizar otras funciones.

En este caso fue muy interesante la devolución brindada por un participante en el taller, quien labo-

ra en otra institución y en un puesto con características semejantes a las expresadas por Manuel. Aquí se presentó, al igual que en la situación anterior un problema con la lentitud en el sistema de cómputo. Sólo que en este caso el abordaje fue totalmente diferente. El jefe superior y los encargados de los Departamentos de Programación y de Análisis se reunieron y conjuntamente, a partir de una visión integral del proceso de trabajo, y no de una interpretación de culpas individuales, encontraron una solución

Manuel logró darse cuenta, durante el taller, de qué manera su actitud negativa hacia el jefe le impidió buscar alternativas constructivas, perdiendo de vista una percepción más amplia de la realidad y sintiéndose víctima de una persecución personal. Se hizo evidente para los participantes, ya que el caso les hizo recordar algunas situaciones similares, la tendencia a aferrarnos a juicios de valor y cómo, mientras más nos aferramos a nuestro punto de vista más estrechamos el filtro perceptivo, pero cuando lo ampliamos podemos ver más soluciones y propiciar un verdadero encuentro humano.

Resultó muy impactante para Manuel el momento durante el taller en el que logró traer a su memoria dos situaciones muy similares que le habían ocurrido en épocas pasadas.

La primera en el trabajo, en donde al igual que en esta oportunidad se le suspendieron las funciones de

jefatura que ostentaba. Y el segundo caso fue con un profesor, quien se sintió ofendido por un comentario que él hizo del curso. Esto logró llevarlo a ver las situaciones como reflejo de un drama personal que se repetía en distintas oportunidades, y dentro de las cuales él tenía un papel activo. Básicamente tenía la tendencia a percibir las situaciones vividas como injustas para con él, en la cuales él siempre tenía la razón y los demás trataban de perjudicarlo. Eso despertaba en él emociones muy negativas en donde la rabia y una actitud agresiva hacia los demás eran los elementos predominantes.

En la medida en que los participantes fueron exponiendo sus situaciones particulares se les hizo evidente cómo en la mayoría de los casos la queja se acompaña de sentimiento de injusticia, de impotencia, de un estado de ánimo negativo, el cual algunas veces lo expresamos descargando nuestra rabia sobre los demás, pero en otros casos se vuelca contra uno mismo. En ninguna de estas situaciones se logra resolver el conflicto, por el contrario, en la medida que se alimenta un estado de ánimo negativo, ocurre un efecto de bola de nieve que impregna de manera negativa nuestra vida afectiva.

Ante las preguntas de si cabía la posibilidad de plantearse otra forma de ver esa misma realidad, y de por qué se sigue quejando si esto afecta tanto: la respuesta fue que nunca habían realizado un análisis

bajo esta perspectiva. Además quedó claro que de alguna manera se obtiene ganancias secundarias de la queja: la más importante, sentir que se tiene la razón y que los otros han sido injustos con nosotros. Cuando se queja se desahoga y por ello se fomenta.

En la actividad número 5 del diseño, al analizar las ganancias secundarias y los costes de la queja, los participantes lograron captar el desahogo, y el no asumir una responsabilidad personal, como las principales ganancias. La queja vista como la posibilidad de continuar reviviendo un estado emocional, que aunque negativo, refleja patrones emocionales muy arraigados con los cuales se identifican, son muy difíciles de erradicar ya que implica desapegarse de una parte de la identidad. Lograr un cambio requiere de una intención personal encaminada en esta dirección.

2.2 Segundo taller: la responsabilidad

Tiempo programado: 5 horas

Objetivo

“Analizar la responsabilidad como el poder personal que obtenemos a partir del reconocimiento y dominio de nuestras propias emociones”.

Actividades

1-En pequeños grupos, los participantes realizan una síntesis de los aspectos relevantes trabajados en la primera parte del taller

2-Juego de roles: orientados a “dar-

se cuenta” en el momento presente del diálogo interno y las emociones que lo acompañan

3-Lectura en pequeño grupo de algunas historias en las que una de las partes asume el rol aplicando el principio de la responsabilidad. La lectura se acompaña de las siguientes preguntas generadoras:

- a) ¿Cuáles creencias con respecto a la realidad orientan la conducta de las personas implicadas en cada una de las situaciones analizadas?
- b) ¿Cómo fue el manejo de las emociones que se dio en cada una de las situaciones?
- c) A partir del análisis de las historias, ¿Cómo definirían el principio de la responsabilidad?

En la actividad número dos se trabaja con algunos escenarios, tomados del ámbito laboral, en los cuales predomina el conflicto. El propósito es que los participantes, a través de asumir papeles de conflicto muy comunes en la vida cotidiana, logren conectar con las emociones y las programaciones de base que frecuentemente acompañan estos estados.

Se utilizó como modelo el instrumento “la columna izquierda” (lo que pensamos y no expresamos)³. Los guiones utilizados habían sido elaborados por los propios participantes para abordar el tema de

“modelos mentales”, durante el curso DO. En parejas se jugaron algunos de estos roles. A los espectadores se les entregó copia del diálogo y se les solicitó identificarse con el personaje que actuará la columna izquierda. Se les enfatizó en conectar con las emociones que el diálogo interno les provocara.

Para efecto ilustrativo se adjunta un anexo con uno de los juegos de roles utilizados.

Análisis de los resultados

Esta segunda parte inició con una reflexión en que los participantes lograron sintetizar de manera bastante apropiada, en relación con los objetivos planteados, su comprensión acerca del estado de ánimo de la queja. Seguidamente se dio inicio al juego de roles. En parejas los participantes actuaron algunos de los roles. El resto de los integrantes del grupo, con copia en mano de los diálogos, seguían el monólogo interno de quien jugaba la columna izquierda. A todos se les pidió conectar con las emociones implícitas en el diálogo interno de dicha columna. Fue muy interesante el resultado obtenido, ya que en la medida que se desarrollaba la actividad, los participantes iban aportando elementos a la reflexión al recordar eventos muy similares

³ Instrumento desarrollado por Peter Senge (1996). Se solicita a los participantes seleccionar una situación específica en la cual interactúan con una persona de una manera que no funciona. Reproducen la conversación por escrito en forma de guión. Escriben el guión en el lado derecho de una página. En el lado izquierdo escriben lo que piensan pero callan en cada etapa de la conversación, así como los sentimientos que acompañan el diálogo interno. El objetivo de esta técnica es «ver» cómo operan nuestros modelos mentales en situaciones particulares.

que les había ocurrido en el pasado. Muchos de ellos, en la medida que recordaban alguna situación, revivían los hechos a través de gestos y movimientos corporales. A la pregunta qué emociones sentían en ese momento y en qué partes del cuerpo se les hizo evidente a pesar de no tener en el momento presente ningún problema. Estaban reviviendo el mismo estado de ánimo acompañado de emociones tales como enojo, impotencia, sentir que tenían la razón. Es decir las mismas expresadas en el taller anterior. A la pregunta de por qué creían ellos que esto ocurría, las respuestas se orientaron a señalar la existencia de situaciones de injusticia y que era lógico que al recordarlas se enojaran de nuevo.

Esta experiencia evidenció lo difícil que resulta desarraigar programaciones mentales inconscientes, así como la facilidad con que frente a situaciones de la vida cotidiana, o inclusive en este caso proyectadas a partir de juegos de roles, emergen fácilmente nuestros conflictos emocionales sin que logremos darnos cuenta de ello.

En la primera etapa del taller, cada participante había abordado este tema a partir de una situación personal, habían reflexionado acerca de la estructura de base que activa las quejas, y hoy de nuevo emergía la misma situación. Este ejemplo puso en evidencia, tal y como lo indica Marquier, que desactivar programaciones inconscientes requiere de un trabajo de con-

ciencia lento y de una mente en estado de aprendizaje permanente. Fue evidente para los participantes que en la vida cotidiana nunca habían aprendido a ver la vida desde esta perspectiva y les era difícil integrar este punto de vista

Otro aspecto importante que la dinámica mostró fue la existencia de un patrón de percepción de la realidad bastante similar, lo que es reflejo de una característica de la cultura nacional. Esto se hizo más evidente, cuando el personaje que dentro del sociodrama jugó el segundo rol, expresó haber pasado por un proceso emocional interno muy similar al del participante de la columna izquierda. Es decir, se pudo observar de qué manera, en situaciones de conflicto abordadas a partir de un estado de ánimo negativo, no es posible encontrar una solución constructiva que integre los intereses y deseos de ambas partes. Comprender este mecanismo interno es lo que puede permitir ampliar nuestra percepción de la realidad y asumir las situaciones conflictivas que se presentan como una oportunidad para aprender de cada uno. Además es evidente que cada uno es responsable por los resultados que se obtiene. Este punto de vista resultó ser muy ajeno a la visión de mundo de los participantes.

La actividad final del taller consistió en la lectura, en pequeños grupos, de las historias presentadas en el punto número 3 del diseño, tomando como base para la re-

flexión la guía de trabajo incluida en ese punto. En plenaria cada grupo expuso la manera como había comprendido el principio de la responsabilidad. Sus aportes se incluyen seguidamente:

- La responsabilidad consiste en la capacidad de salir de una actitud de enjuiciamiento, en no juzgar. Ver más ampliamente las situaciones, capacidad de autoanálisis, no culpar y ver nuestra parte en el problema, esto es parte importante en la responsabilidad.
- Nuestras reacciones violentas no dependen de factores externos. Es importante hacernos conscientes de nuestro diálogo interno, de cómo actuamos y responsabilizarnos de los resultados.
- Autoevaluar pensamientos y emociones. Responsabilizarnos de nuestras acciones cotidianas, analizar las programaciones personales y saber cuáles nos llevan a estar satisfechos.
- Dejar de pensar que los problemas son externos y asumir que tenemos alguna responsabilidad. Esto en la medida en que nuestra manera de ver la realidad influye en los resultados que obtengamos.
- En vez de quejarnos preguntarnos qué podemos aprender de nosotros mismos en las situaciones, asumir la responsabilidad de nuestros actos y no culpar a

los demás.

- La cólera y el enojo es algo que creamos internamente. La responsabilidad es hacernos cargo de nuestras propias emociones y actos.

2.3 Algunas reflexiones finales

- Incluir el presente taller dentro del curso de Desarrollo Organizacional, obedeció a dos intenciones: la importancia que, desde nuestra perspectiva, tiene incluir en el currículum de los futuros profesionales en el campo de la gestión de recursos humanos el tema del autoconocimiento; al igual que nuestra preocupación pedagógica encaminada a abordar el aprendizaje a partir de la reflexión de experiencias vitales que surgen de la vida cotidiana.
- El paradigma de la víctima, en los términos en que lo aborda Annie Marquier, expresa un patrón de conducta muy generalizado a nivel planetario y que se observa permanentemente en las organizaciones, por lo cual pareció un tema que facilitaría abordar lo pedagógico en los términos antes anotados.
- Los resultados obtenidos en los talleres, confirman los aportes brindados por la autora antes mencionada: en su totalidad los participantes perciben la realidad como algo externo e independiente de sus propios filtros mentales. Esto los hace percibir lo que hay

qué hacer muy desde afuera de ellos mismos, acompañado la mayoría de las veces de una sensación de impotencia, de frustración, de no contar con los recursos necesarios para transformar la realidad externa. Además no se sienten responsables ni participantes activos en la construcción del mundo en que viven.

- Los resultados obtenidos en la parte del taller orientado a trabajar el principio de la responsabilidad evidenció que este principio es tan lejano a nuestra manera de ver y sentir el mundo que es muy difícil en un taller logra revertir modelos de percepción tan profundamente arraigados en nuestra cultura.. Que la

transformación de este modelo se logra, tal y como lo expresa Annie Marquier, mediante un trabajo de conciencia, tomando en cuenta los aspectos señalados en las premisas metodológicas de este trabajo.

- Los resultados de esta experiencia, evidencia y pone de manifiesto que la formación de profesionales en el campo requiere establecer modelos pedagógicos que, yendo más allá de la transmisión de contenidos, se oriente a generar espacios de aprendizaje asentados en el método de reflexión/acción para permitir formar profesionales con una mente en estado permanente de aprendizaje.

BIBLIOGRAFIA

Marquier Annie. (1998). El poder de elegir. Madrid, España, Ediciones Luciérnaga.

Cooper Robert, Sawaf Ayman. (1998) La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones. Bogotá, Colombia, Editorial Norma.

Krlishnamurti Jiddu. (1999) Limpia tu Mente, España, Madrid, Ediciones Martínez Roca.

Senge Peter. (1996) La Quinta Disciplina, Madrid, España, Ediciones Granica.

Tolle Eckhart. (2001) El Poder del Ahora. Madrid, España. Editorial Gaia.

ANEXO: Atención a un cliente en una empresa dedicada al servicio de tarjetas de crédito

Lo que pienso:	Conversación
<p>Viejo sinvergüenza, se está tratando de justificar, culpándonos a nosotros.</p>	<p>Cliente: ¡Es una barbaridad, yo no realicé esta compra y ustedes están tratando de cobrarme más de la cuenta! Seguro que tienen un negocio a medias con los dueños de la tienda.</p>
	<p>Yo: Le voy a enviar el formulario de reclamos por fax para resolver el problema.</p>
	<p>Cliente: si usted cree que yo voy a pagar la tarjeta antes de que me resuelva esto, está muy equivocada.</p>
<p>Viejo idiota, él es el que va a salir perjudicado.</p>	<p>Yo: le recomiendo que pague por lo menos el resto de las compras para que no se le acumulen intereses.</p>
<p>¡Qué extraño, trato de enviar el fax, pero la línea está ocupada por más de una hora. Por lo tanto lo llamo por teléfono</p>	<p>Cliente: Yo no pago nada.</p> <p>Yo: en pocos minutos le envío el fax.</p>
	<p>Yo: señor he tratado de enviarle el formulario pero la línea está ocupada.</p>
<p>Este viejo lo hace al propio, cree que de esta manera va a evitar pagar, parece que la agarró contra mí.</p>	<p>Cliente: mentira, la línea no ha estado ocupada.</p>
	<p>Yo: quizás me equivoqué de número de fax, permítame confirmarlo.</p>
<p>Qué viejo más cascarrabias y mal educado.</p>	<p>Cliente: ese es el número pero la línea no estaba ocupada.</p>
	<p>Yo: bueno, ya se lo envío.</p>
	<p>Cliente: me tira el teléfono.</p>