

# Biología Cultural, psicología social y sinergia organizacional

Cultural biology, social psychology and organizational synergy.

*Carlos Alberto Palacio Gómez\**

## Resumen

El presente escrito desarrolla una reflexión sobre los aportes de la biología cultural a la psicología social organizacional, como ciencias comprometidas respectivamente con la comprensión sistémica de la condición humana y con la comprensión del psiquismo humano en relación con el vivir social y con la sinergia organizacional. Para tal efecto, en primer lugar, se expone el significado de la expresión *biología cultural*, entendida tanto como fenómeno y como ámbito de reflexión.

Luego se diferencia la psicología social *en* las organizaciones de la psicología social *de* las organizaciones, se expone la naturaleza de las emociones y su importancia para la determinación y/o generación de una cultura organizacional. A continuación se desarrolla una descripción básica de las organizaciones humanas: sociales, no sociales, horizontales, verticales, inteligentes, inhibitorias, éticas y estratégicas. Luego, en función de las dinámicas emocionales presentes en su cultura, se describen los estilos de coordinación de las organizaciones horizontales y los estilos de liderazgo de las organizaciones verticales.

Por último, se propone inducir el fenómeno de la sinergia organizacional en la intersección entre los intereses de las personas y de las organizaciones, mediante la disposición emocional implícita en el vivir ético personal y organizacional, esto es, mediante la disposición emocional del amar.

\* Ingeniero Civil de la Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia. Ph.D. en Filosofía de la Universidad Pontificia Bolivariana. Especialista en Literatura de la Universidad de Medellín, Especialista en Humanismo de la Universidad Pontificia Bolivariana, Especialista en Educación Moral y Cívica de la Universidad Complutense de Madrid, DEA en Pedagogía de la Diversidad Sociocultural de la Universidad Complutense de Madrid. Docente Investigador de la Institución Universitaria de Envigado. Fundador y conferencista del Instituto Generador de Armonía Humana. Teléfonos 3330260-3336681-3162516147. capalacio@correo.iue.edu.co; carlospalacio@une.net.co

**Palabras clave:** Biología cultural, psicología social organizacional, liderazgo, coordinación de grupos, sinergia organizacional, clima organizacional, emociones, cultura organizacional, ética.

### Abstract:

The present paper develops a reflection on the contributions of cultural biology to organizational social psychology, as sciences respectively engaged in the systemic understanding of the human condition and the understanding of the human psyche in relation to social life and organizational synergy. To this end, first, the meaning of the expression cultural biology is exposed, understood as phenomenon and as field of reflection.

Then social psychology *in* organizations is differentiated from social psychology *of* the organizations, the nature of emotions and their importance for the determination and/or generation of a cultural organization is exposed. Second, it is developed a basic description of human organizations: social, nonsocial, horizontal, vertical, intelligent, inhibitory, ethical and strategic. Third, depending on the dynamic emotions present in their culture, the styles of organizations of horizontal coordination and leadership styles of vertical organizations are described.

Finally, it is proposed to induce the phenomenon of organizational synergy at the intersection between the interests of individuals and organizations, by implicit emotional disposition in personal and organizational ethical living, that is, through the emotional disposition of loving.

**Keywords:** Cultural biology, organizational social psychology, leadership, group coordination, organizational synergy, organizational environment, emotions, organizational culture, ethics.

## 1. Sobre la Biología Cultural

Abordemos en primer lugar el campo de la *biología cultural*. Dicha expresión corresponde fundamentalmente a dos sentidos: el primero, alude a un fenómeno, específicamente al fenómeno de lo humano, el segundo alude a una forma de explicar dicho fenómeno. Entendida como fenómeno, la biología cultural alude al operar fisiológico –biología– y a las relaciones entre individuos –cultura– que originaron lo humano en la historia de los primates bípedos –y que lo siguen generando a cada instante– dinámicas que un observador puede distinguir como

complementarias y generadoras de seres con fisiologías humanas y con comportamientos humanos.

Dicho de otra forma, como fenómeno, la expresión *biología cultural* expresa la dinámica fundamental generadora de lo humano, consistente en una deriva biológica que abre la posibilidad al vivir cultural, al tiempo que la deriva del vivir cultural modula la deriva biológica. Desde este punto de vista, tanto la biología como la cultura son igualmente determinantes en el surgimiento de lo humano, pues sin biología no hay surgimiento de la cultura y sin cultura la biología de un homo no se hace humana.

Por otro lado, la expresión *biología cultural* como ámbito de reflexión abierto por Maturana y Dávila (2008), es el espacio de explicación sistémico sistémico fundamentado en la explicación científica de los fenómenos de la vida, la percepción y el conocimiento, considerando a los seres humanos como seres vivos y como seres culturales simultáneamente<sup>1</sup>. Como ámbito explicativo, la biología cultural ha postulado hasta el momento 29 leyes sistémicas, entendidas como abstracciones que hacen los observadores de las coherencias operacionales del vivir (Maturana & Dávila, 2008).

Tanto como fenómeno y como ámbito de reflexión, la *biología cultural* se mueve en una relación equitativa, procesal y de mutua influencia entre la dimensión biológica, la cultural y las demás dimensiones generadas con el vivir humano. Si aceptamos que los seres humanos, en tanto que seres vivos, participamos del espacio interno de nuestra fisiología tanto como del espacio externo de la relación de nuestra fisiología con el medio, podemos afirmar que la biología occidental

---

1 Morin (1994), Maturana y Dávila (2008), Capra (1996) y Zubiri (2006), son precursores, entre otros filósofos y científicos, de esta perspectiva de pensamiento dialógico o integrador que además de ver las diferencias entre biología y cultura, por ejemplo, también consideran su íntima complementariedad. Particularmente soy amigo de afirmar que los humanos somos 100% biológicos y 100% culturales.

desde las perspectivas mecanicistas<sup>2</sup> (comprensión mecánica del funcionamiento interno del organismo) y organicista<sup>3</sup> (comprensión del organismo como un todo), ha tendido a comprender exclusivamente al espacio fisiológico o al espacio de la relación del organismo con el medio, como si dichos espacios no estuvieran correlacionados.

Pero desde una perspectiva dialógica o integradora, dichos espacios, si bien surgen como espacios diferenciables, también surgen como espacios complementarios, es decir, hay espacio de relación del organismo con el medio porque hay organismo. Y hay organismo porque hay un medio que lo propicia. “Aún cuando estos dos dominios no se intersectan, están acoplados en su realización a través de la manera de operación del sistema viviente como una unidad estructuralmente determinada” (Maturana, 2002, p.83). La *biología cultural*, desde esta doble mirada, integra la comprensión de la organización fisiológica con los fenómenos de interacción del ser humano con el medio, sin perder de vista que la cultura consiste en vivir en la apertura y plasticidad generativa ontológica del lenguaje, que emerge con toda su complejidad de significados, sentidos y símbolos, del acople conductual recursivo entre seres vivos<sup>4</sup>.

---

2 “En biología, el mayor éxito del modelo mecanicista de Descartes fue su aplicación al fenómeno de la circulación sanguínea por William Harvey. Inspirados por el éxito de Harvey, los fisiólogos de su tiempo intentaron aplicar el modelo mecanicista para explicar otras funciones del cuerpo humano, como la digestión y el metabolismo. Tales intentos acabaron no obstante en fracaso, dado que los fenómenos que los fisiólogos intentaban explicar conllevaban procesos químicos desconocidos en la época y que no podían ser descritos en términos mecanicistas.” (Capra, 1996, p.40)

3 “Los triunfos de la biología del siglo XIX –teoría celular, embriología y microbiología– establecieron la concepción mecanicista de la vida como un firme dogma entre los biólogos. No obstante, llevaban ya dentro de sí las semillas de la nueva ola de oposición, la escuela conocida como biología organicista o «organicismo». Mientras que la biología celular hacía enormes progresos en la comprensión de las estructuras y funciones de las subunidades celulares, permanecía en gran medida ignorante respecto a las actividades coordinadoras que integran dichas operaciones en el funcionamiento de la célula como un todo.” (Capra, 1996, p.44)

4 Para la biología cultural, el lenguaje surge del vivir transgeneracional en coordinaciones de coordinaciones conductuales. “...el placer del hacer cosas juntos, habría hecho posible el surgimiento del lenguaje como un convivir en coordinaciones de coordinaciones de hacer consensuales a la vez que el fluir de ese convivir en el entrelazamiento del lenguaje y el emocionarse, es el conversar como el modo de convivir en el amar cuya conserva-

La mirada que, primero, reconoce las múltiples dimensiones en que fluye el operar y el relacionar de los seres humanos y, segundo, que reconoce el acople entre el espacio de la fisiología y el espacio de relación de la fisiología con el medio, en todas las dimensiones generadas por el vivir humano, le permite, a medicinas como la epidemiológica, la tradicional china o la ayurvédica, distinguir y explicar fenómenos que la mirada clásica de la medicina tradicional occidental no puede asumir, debido a la restricción lineal unidimensional que limita su mirar al espacio de la fisiología. Y ello merced a que las tres observan y correlacionan a su manera las consecuencias del operar y el relacionar humano en determinadas dimensiones del vivir humano con determinadas evoluciones, favorables o desfavorables según nuestros deseos, de las fisiologías correspondientes. Esta doble mirada debe ser llevada al mundo de las organizaciones humanas productivas.

## 2. Sobre la psicología organizacional

Conservando, pues, esta doble mirada, pasemos al ámbito de la psicología organizacional. Efectivamente, desde el interés de la psicología social organizacional de generar un operar saludable para las personas y para las organizaciones productivas, esta doble mirada o mirada sistémica multidimensional, permite establecer correlaciones entre el contexto cultural, el contexto familiar, la cultura organizacional, el clima organizacional, la sinergia, la productividad, la rentabilidad y la plenitud de las personas y de las organizaciones. La comprensión sistémica de cualquier fenómeno consiste, primero, en el entendimiento de las interacciones de los componentes del fenómeno que lo producen, tal y como surge ante el observador; segundo, en la comprensión de las interacciones del fenómeno con su entorno, y tercero, en la correlación de estas con el fluir estructural de sus componentes.

---

ción transgeneracional es lo que de hecho constituye nuestro linaje humano." (Maturana & Dávila, 2008, p.131)

A continuación precisemos la diferencia entre psicología social *en* las organizaciones y psicología social *de* las organizaciones. La psicología social, en general, es definida por Riviére (1975) dentro de un orden donde lo comunitario cobija lo institucional, lo grupal y lo individual. En esta secuencia, no es lo institucional lo determinante en la configuración del vivir humano, sino lo comunitario, es decir, hay instituciones porque hay comunidades, y no al revés, aun cuando a partir del surgimiento de lo institucional comienza una relación de mutua influencia entre ambas dimensiones. Efectivamente, el fundamento de la convivencia o de lo social no está dado por la norma sino por el querer.

Las normas sirven para estabilizar el convivir o la relación deseada por quien o quienes las fijan, y su gestación puede o no tener en cuenta a quienes se vuelven objeto de ellas, con lo cual surge una normatividad autoritaria o una democrática. Ello se aprecia cuando las naciones ajustan sus constituciones o cuando las parejas o las familias renuevan los acuerdos normativos con el ánimo de conservar, recuperar o generar el convivir deseado. Las relaciones entre lo comunitario, lo institucional, lo grupal y lo individual son de doble vía y constituyen una red en la que todos los nodos se relacionan con todos. Recordemos que la mirada sistémica nos conduce a reconocer que lo comunitario incide en lo individual, lo grupal y lo institucional y, a su vez, todas estas instancias inciden en lo comunitario y así sucesivamente con todos los nodos.

Los esquemas de pensamiento dicotómicos solo encuentran oposición entre lo individual y lo comunitario, en tanto que descubren fuerzas sociales que limitan, reprimen o coartan tendencias individuales, como es el caso de la sanción moral o de la represión de la fuerza pública, al igual que descubren fuerzas individuales que deniegan lo social, como es el caso del corrupto y del ladrón. Pero esta distinción, sin ser ilusoria, oculta otra distinción previa fundamental, en el sentido de fundante, en la que se ve con nitidez la complementariedad entre individuo y

sociedad: hay individuo con conciencia reflexiva de sí porque hay comunidad social lenguajeante y, a su vez, el surgimiento de lo social permite la emergencia del individuo con conciencia reflexiva de sí, puesto que el lenguaje surge de una relación social entre seres vivos que acoplan recursivamente sus conductas.

Realmente no hay conciencia reflexiva de sí sin lenguaje, es decir, sin la posibilidad de designarse a sí mismo como observador y como observado. Teniendo presente que, primero, entre individuo y sociedad no hay contradicción fundante sino complementariedad, y segundo, que lo comunitario genera lo individual, lo grupal y lo institucional, recordemos la definición de Riviére (1975) de la psicología social “como disciplina que aborda la relación entre estructura social y configuración del mundo interno del sujeto y cuya indagación se centra en la interacción”.

Desde este enfoque, la psicología social *en* las organizaciones estudia “las interacciones entre individuos” y “sus efectos sobre la configuración del mundo interno de cada uno de ellos” (Schvarstein, 2002, p. 23). En esta perspectiva, la psicología social se centra en el estudio de los individuos productores de las organizaciones y que son influenciados por ellas, de modo que el énfasis se pone en el individuo, mientras que las organizaciones surgen como el contexto relacional de los mismos. En cambio, la psicología social *de* las organizaciones, según Riviére (1975), consiste en “la ciencia de las interacciones orientadas a un cambio social planificado” con lo cual el énfasis se pone en la estructura organizacional más que en el individuo.

La “psicología social *de* las organizaciones es pensar en ellas y en sus efectos sobre los individuos” (Schvarstein, 2002, p. 24), y su objeto contempla la especificidad del ámbito organizacional y su relación con los restantes nodos: organización-institución, organización-grupo y organización-individuo. De acuerdo con lo expuesto, la decisión de hacer psicología social *en* las organizaciones o psicología social *de* las organizaciones, depende de la situación que se pretenda abordar, si

es la estructuración del mundo de los individuos en función del vivir organizacional, el enfoque debe ser el primero, si se trata de buscar el bienestar y la eficacia en el operar organizacional, el enfoque apropiado es el segundo.

Ahora bien, desde una perspectiva de pensamiento dialógico o integrador, tanto la psicología social *en* las organizaciones como la psicología social *de* las organizaciones pueden confluír en la promoción de un vivir armónico personal y de un vivir productivo organizacional, que permita una realización tanto de las personas como de la empresa<sup>5</sup>. No obstante, para ambos enfoques psicológicos organizacionales, la emoción debe ser un concepto fundamental. Veamos qué aporte al respecto puede hacer la biología cultural desde lo que podemos llamar una postura pos racional, que no implica un desprecio o subvaloración de la razón sino la consideración del fundamento no racional de la razón: la emoción.

### 3. Sobre las emociones

Abordemos entonces el fenómeno de las emociones y su incidencia en el mundo de la cultura organizacional, como factor central del ejercicio de la psicología organizacional. Lamentablemente, en nuestro medio las emociones padecen de una devaluación epistémica frente a la razón, carente de una comprensión rigurosa sobre su naturaleza, con lo cual se pierde de vista una variable fundamental en la comprensión de lo humano. Todos sabemos que los seres vivos se emocionan y que esta dinámica solo se interrumpe con la muerte. Ser vivo significa ser emocional. En tanto que “los seres vivos consisten en una red molecular que se produce a si misma constantemente” (Maturana & Dávila, 2008, p.180), ellos experimentan continuamente, primero, en su espacio fisiológico, una deriva de su estructura molecular que fluye entre

---

5 Los seres humanos vivimos tanto experiencias armónicas como conflictivas, ambas forman parte del vivir humano; a pesar de que los conflictos, siempre se van a presentar, se puede generar una cultura armónica si las personas y las organizaciones aprenden a abordar los conflictos armónicamente.

diferentes estados –incluidos los cambios de tono muscular y óseo– y, segundo, en el espacio de relación de la fisiología con el medio, una deriva entre distintos dominios conductuales que, al ser distinguidos por un observador, constituyen las distintas emociones en que deriva dicho ser vivo en sus dominios de existencia<sup>6</sup>.

“Cuando un observador distingue una emoción lo que ve es un dominio conductual que especifica la disposición a realizar determinados tipos de acciones” (Maturana & Dávila, 2008, p. 146). Esto implica que un ser vivo solo realiza las acciones que le permite realizar la emoción en la que se encuentra instalado en un momento dado, es decir, las acciones son función de las emociones. Y algo similar sucede con una organización, ella solo hará lo que la cultura organizacional cultivada en ella, consciente o inconscientemente, le permita hacer en un determinado instante. De acá la importancia de las emociones y de la conciencia sobre las mismas para la psicología social *en y de* las organizaciones.

Desde esta perspectiva, las acciones dependen de las emociones: las mentales, las cognitivas, las concretas y las espirituales, así que no puede esperarse la comprensión de cualquier explicación o la realización de cualquier acción individual u organizacional, en cualquiera de estos campos, instalados en cualquier dinámica emocional cultural. La pretensión de que el pensamiento fluya independientemente de las emociones es imposible de realizar, ya que todo lo que hace un ser humano lo realiza instalado en una emoción, específicamente, en la que le permite hacerlo. Es diferente pensar con el deseo, es decir, confundir el pensar con el fantasear, a reconocer que siempre pensamos instalados en una emoción: de lo primero podemos desprendernos cuando pensamos, de lo segundo, no.

---

6 La introducción del tono muscular y óseo, así como el de las posturas corporales, en la comprensión de las emociones corresponden a Gerda Alexander, alemana creadora de la eutonía y al australiano Frederick Matthias Alexander, creador de la técnica Alexander.

Hacer ciencia no implica negar las emociones, sino estar bajo las emociones específicas que abren el dominio de acciones donde el razonar científico es posible. Igual que el equilibrista no conserva el equilibrio sobre la cuerda floja, independientemente de la posición de su cuerpo, el científico deja de serlo cuando se instala en la emoción de la imposición de sus explicaciones en contravía de los experimentos que las niegan. Los seres humanos somos emocionales y racionales simultáneamente.

El sentir humano y la intelección no son dos actos numéricamente distintos, cada uno completo en su orden, sino que constituyen dos momentos de un solo acto de aprehensión sentiente de lo real..., no se trata de que sea una intelección vertida primariamente a lo sensible..., no se trata de intelegir lo sensible y de sentir lo inteligible sino de que sentir e intelegir constituyen una sola facultad (Zubiri, 2006, p. 2).

Los sentires y las emociones siempre acompañan la intelección. Los humanos somos emocionales o sentientes por ser biológicos, y racionales por ser culturales. Ni la biología ni la cultura determinan, por sí solas, al ser humano, más bien es la relación de mutua influencia entre lo biológico y lo cultural, entrelazada con el tipo de relación entre el yo, el sí mismo y la conciencia y el inconsciente de cada quien, lo que va determinando el comportamiento humano a cada momento de acuerdo con el contexto. De este modo, es probable que en un individuo surja un comportamiento antes de que surja el respaldo genético del mismo, o que haya una predisposición genética a un comportamiento que la deriva cultural experimentada por el individuo no llegue a activar.

Como ya se afirmó, los humanos somos el fruto de una biología que abre la oportunidad al vivir cultural y el vivir cultural modula el curso de dicha biología. Esta dinámica circular expresa la inmanencia originaria de toda trascendencia que pueda alcanzar cualquier experiencia humana. De manera análoga, las emociones abren el dominio de acciones racionales que puede emprender un ser humano, al

tiempo que las racionalidades que fomenta con su conversar acentúan o desestimulan las dinámicas emocionales que fundamentan sus racionalidades o propician la emergencia de nuevas emociones. Si se quiere generar racionalidades incluyentes, se deben cultivar emociones incluyentes, si se quiere generar racionalidades excluyentes se deben cultivar emociones excluyentes.

Las emociones o los sentires, en tanto que abren y cierran las acciones que pueden realizarse en un momento dado, son las responsables de determinar a cada instante la dirección que sigue el destino de los seres vivos en general, el de los seres humanos y el de las organizaciones que estos integran, incluidas las productivas en particular. Consciente o inconscientemente, los seres humanos cultivamos determinadas dinámicas emocionales con el vivir cultural, es decir, con el modo de conversar. En este sentido, el fundamento de la cultura de una organización está dado por las dinámicas emocionales que se cultivan en las conversaciones formales, informales, previstas o imprevistas que se dan entre sus miembros. Pasemos a profundizar sobre la incidencia de las emociones en la cultura de las organizaciones.

#### 4. Dinámicas emocionales y cultura organizacional

La cultura de una organización no se establece por decreto y mucho menos consiste necesariamente en las proclamas públicas hechas a través de su misión y de su visión. La cultura de una organización, de manera concreta, se fundamenta por el modo como conversan sobre cualquier tema coordinadores y colaboradores entre sí, y por el modo como conversa cualquier integrante de la organización en su representación, con cualquiera que no lo es, es decir, con un cliente potencial o beneficiado. Una cultura organizacional específica se promueve practicando el modo conversacional que la define. En este sentido no hay conversaciones formales, informales, previstas o imprevistas que sean triviales para la determinación de la cultura de una organización.

Cualquier conversación se convierte en un cultivo en la cultura de la organización de las emociones, sentires y razones involucradas en dicha conversación. La cultura de toda organización sigue la dirección de las conversaciones que allí se practican y la dirección de las conversaciones depende de las emociones que emergen en sus integrantes, como ya se afirmó. Una organización puede proclamar el respeto en todos sus textos institucionales, pero si no se vive este modo de conversar, la discordancia entre lo proclamado y lo realizado aflorará en algún momento de la atención a la comunidad servida que realice alguno de sus funcionarios.

Las conversaciones imprevistas e informales revelan el conversar de base predominante o espontaneo de cada dependencia y de cada quien en la vida de la organización, el cual, a su vez, puede ser congruente o incongruente con la cultura organizacional que pretende alcanzar la organización. Lo fundamental en la cultura de una organización está dado por las dinámicas emocionales que allí se practican, y su transformación o no es función de la conciencia emocional que se haya logrado alcanzar. A este respecto, la investigación de Goleman, Boyatzis y Mckee (2003) sobre inteligencia emocional es notable.

Después de investigar más de quinientos modelos de competencia utilizados por empresas multinacionales, organizaciones sanitarias, instituciones académicas, entidades gubernamentales y algunas religiosas (como IBM, Lucent, Pepsico, British Airways), con el ánimo de identificar las habilidades personales que determinan la excelencia (habilidades puramente técnicas, como la contabilidad o la planificación empresarial, habilidades cognitivas como el razonamiento analítico y habilidades emocionales como la conciencia de uno mismo y las capacidades para relacionarse), se descubrió que el 85% de la diferencia entre el perfil de los líderes “estrella” y el de los líderes promedio, no era atribuible a habilidades meramente cognitivas, sino a factores relacionados con la inteligencia emocional (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2003).

Según sean las dinámicas emocionales cultivadas en el conversar formal, informal, previsto o imprevisto de los integrantes de la organización, encontraremos culturas organizacionales: sociales y no sociales, verticales u horizontales, sinérgicas e inhibitorias, inteligentes o rígidas, estratégicas o éticas. Veamos a continuación algunos rasgos de estas culturas desde el punto de vista emocional. Las culturas organizacionales sociales promueven con su vivir la emoción de la aceptación de sí mismo y de los demás, y el valor del respeto que esta genera. “El amor es la emoción que constituye el fenómeno social” (Maturana, 2002, p. 86). Un ejemplo de estas organizaciones son las familias humanas actuales para los infantes, puesto que los jóvenes, los adultos y los ancianos generalmente tienden a comprenderlos cuando se equivocan, desde la admiración y la ternura frente a ellos.

Otro ejemplo de organizaciones sociales lo hayamos en los círculos amistosos, cuya relación se fundamenta en el beneplácito de contar con la participación activa del otro en la vida propia, al margen de mecanismos de posesión o de control, a diferencia de las bandas delictivas y de los grupos armados ideológicos, cuyas relaciones se fundamentan en la complicidad y en la camaradería, respectivamente. Las organizaciones no sociales surgen de la práctica de mecanismos de imposición y de sumisión ejercidos por agentes cambiantes de dominación y de subordinación. Las relaciones no sociales se dan generalmente en espacios como los carcelarios y los castrenses, y su fundamento está dado por la no aceptación de sí mismo y/o de los otros como seres legítimos en sí mismos en la convivencia.

No obstante, las organizaciones no se definen por repartos espaciales, geográficos o semánticos, sino por las dinámicas emocionales que se den en la relación intra e interpersonal de sus integrantes, de manera que en los hogares pueden darse relaciones no sociales y en las cárceles o espacios castrenses pueden darse relaciones sociales. En la relación entre el “yo” y el “mi” de cada quien y en las relaciones amistosas o afectivas, en muchas ocasiones se oscila pendularmente entre las

relaciones sociales y las no sociales. Por otra parte, las organizaciones horizontales se caracterizan porque en ellas no hay disputa por la importancia personal, ya que todos sus integrantes surgen con una igual ante sí mismos y ante los otros, desde el respeto y la responsabilidad con que asumen el desempeño de sus respectivas presencias, roles o funciones.

En las organizaciones horizontales cada quien se asume a sí mismo y asume a los demás como uno, más válido en relación consigo y con los otros, razón por la cual surge, en cualquiera de los integrantes, la disposición a reconocer la posibilidad de equivocarse en cualquier momento, tanto como la capacidad de coordinar el grupo para la realización de la tarea donde cada quien tiene más conocimiento o más habilidad. De esta lógica de composición resultan relaciones centradas en el respeto, la equidad y la colaboración. En estas organizaciones, a pesar de las diferencias de roles y de capacidades –por ejemplo: la división entre colaboradores y coordinadores con sus respectivas competencias para realizar una determinada acción– no se presentan repartos inequitativos de valoración del ser entre sus integrantes.

En otras palabras, las diferencias de roles no implican superioridad del ser de alguien sobre algún otro, de modo que las percepciones y racionalidades de todos son consideradas, sin perder de vista el ejercicio del rol asignado, por ejemplo: el de tomar decisiones. En cambio, en las organizaciones verticales sus integrantes reciben o conquistan un lugar en una jerarquía que reparte la importancia personal, en función de la cual se asigna el grado de atención y de respeto a cada quien. Generalmente, a quien se ubica en la cúspide se le otorga una percepción y una racionalidad privilegiada, merced a lo cual se siguen sus órdenes y se acogen sus preferencias con obediencia por parte de quienes están bajo su mando.

La disputa por la importancia personal se expresa mediante los fenómenos de sobrevaloración y subvaloración de sí mismo y/ o de los demás. La subvaloración sistemática que hace una persona de sí misma

o de otra restringe el surgimiento de sí mismo o del otro con sus propias fortalezas y debilidades, en tanto que las fortalezas son devaluadas y las debilidades amplificadas.

A su vez, la sobrevaloración sistemática que una persona hace de sí misma o de otra también oculta el surgimiento de sí misma o del otro en la naturalidad de su ser, pues se amplifican las fortalezas de sí misma o del otro y se atenúan sus debilidades. De estas dinámicas surge una apreciación ilusoria de las capacidades de cada cual, merced a la carga imaginaria que las respalda, lo cual expone a la organización a cometer graves equivocaciones: o bien se subutilizan a las personas que tienen realmente capacidad para ejecutar o coordinar determinada acción o se le asigna a alguien incapaz una responsabilidad que la rebasa.

La suma de estos dos mecanismos de valoración inequitativos, la sobrevaloración y la subvaloración, induce la idea de que quien está en la cúspide ocupa el lugar que por naturaleza le corresponde, y que él o ella es el más capaz para hacerlo y coordinarlo todo en cualquier contexto, circunstancia o lugar. Igualmente induce la idea de que a quien ocupa el lugar de la marginación o de la exclusión, por naturaleza le corresponde dicho espacio y que en ningún contexto, circunstancia o lugar, su desempeño podrá ser mejor. En resumen, de esta lógica de composición resultan relaciones centradas en el irrespeto y la inequidad. El efecto de esta distribución es borrar la dimensión cultural humana y hacer creer que la inequidad es consustancial al ser humano.

## 5. Liderazgo o Coordinación.

A estos dos tipos de organizaciones corresponden dos roles distintos que expresan dos maneras diferentes de orientar el funcionamiento o el operar de los grupos. En las organizaciones verticales denominaremos a este rol con el calificativo de “líder”, mientras que en las organizaciones horizontales lo denominaremos con el de “coordinador”.

El líder es la persona encargada de dirigir a los demás, mientras que el coordinador es el encargado de coordinar las coordinaciones de

acciones de los demás de cara a la consecución de un fin específico. El rol del líder en algunos casos se parece al del pastor, que manipula un grupo de seres con capacidades inferiores a las suyas, al cual debe imprimirle un orden y un ritmo mediante diversas estrategias de disciplinamiento y control. Por el contrario, el papel del coordinador se parece más al de director de orquesta, que garantiza el espacio físico y psíquico de cada uno de los integrantes y coordina sus coordinaciones en función del cumplimiento de sus respectivos roles, de modo que se considera el aporte de todos y cada uno de cara a la obra que se está gestando. De acuerdo con los estudios de Goleman, Boyatzis y Mckee (2003)

el rasgo distintivo de los mejores líderes reside, en suma, en su comprensión del extraordinario papel que juegan las emociones en el entorno laboral, no solo en cuestiones tan patentes como el rendimiento o saber conservar a los empleados más sobresalientes, sino también en variables tan intangibles como la motivación o el compromiso (p.33).

Dentro de las organizaciones verticales caben los estilos de liderazgo timonel y autoritario, descritos detalladamente por los anteriores investigadores como estilos disonantes y cuyas características se exponen sintéticamente a continuación. El liderazgo timonel plantea objetivos retadores y provocativos, manifiesta gran impaciencia con el bajo rendimiento y gran prontitud para asumir las responsabilidades de los demás, razón por la cual llega fácilmente a ser extenuante, aunque con equipos altamente competentes y competitivos puede producir excelentes resultados (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2003). “El uso inadecuado del estilo timonel puede acabar fácilmente degenerando en opresión” (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2003, p.106).

El liderazgo autoritario se caracteriza por la amenaza y la coerción como mecanismos de exigencia de cumplimiento de órdenes que, como tales, no se respaldan con la exposición de las razones correspondientes, con lo cual se crea un clima de temor y desconfianza que produce un mutismo que oculta información valiosa para el buen funcionamiento

de la organización. “Los líderes que no saben gestionar adecuadamente su enojo y lo expresan con aversión o desprecio, suelen provocar un efecto devastador en el estado de ánimo de sus subordinados” (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2003, p.114).

En tanto que el contagio de las dinámicas emocionales ocurre más fácilmente de los jefes o coordinadores hacia los subalternos o coordinados, que en dirección contraria, el liderazgo autoritario enrarece rápidamente el clima organizacional, pues se pierden el orgullo y la satisfacción del deber cumplido con lo que el nivel de desempeño de la organización baja drásticamente. Por tal razón, el autoritario constituye el estilo de liderazgo menos eficaz, aunque resulte siendo conveniente en un quirófano o en una situación que demande un cambio organizacional apremiante (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2003).

Dentro de las organizaciones horizontales caben los liderazgos tipo visionario, *coaching*, afiliativo y democrático, descritos por Goleman, Boyatzis y Mackee (2003) como estilos resonantes, y que denominaremos, en coherencia con lo expuesto líneas arriba, estilos de coordinaciones. La coordinación democrática se caracteriza por la consulta constante a los empleados y por la tendencia a llegar a decisiones consensuales, razón por la cual resulta muy apropiada en momentos de gran incertidumbre y muy inapropiada cuando se cuenta con empleados ignorantes e incompetentes (Goleman, Boyatzis & Mackee, 2003). “El liderazgo democrático se asienta en tres competencias fundamentales de la inteligencia emocional: el trabajo en equipo, la gestión de los conflictos y la influencia” (Goleman, Boyatzis & Mackee, 2003, p. 104).

La coordinación afiliativa “ilustra a la perfección la competencia de la colaboración” desde el interés “de alentar la armonía y promover la amistad, estableciendo relaciones personales con sus empleados” (Goleman, Boyatzis & Mackee, 2003, p. 99). La coordinación afiliativa se fundamenta en la empatía que promueve relaciones personales, donde son tan importantes los objetivos como las situaciones emocionales de las personas, lo cual produce un efecto potenciador en el desempeño

laboral (Goleman, Boyatzis & Mackee, 2003). La coordinación *couching* integra el rol de formador, induciendo en las personas la identificación de sus propias fortalezas y debilidades y la articulación de las mismas con sus aspiraciones personales y profesionales. Sin embargo, “el uso inadecuado del *couching* le acerca demasiado a la llamada microdirección –el control excesivo del empleado–, un error que suele socavar la confianza y provocar una disminución del rendimiento” (Goleman, Boyatzis & Mackee, 2003, p.96).

La coordinación visionaria encauza el clima emocional del entorno laboral en una dirección positiva y acaba transformando, a muchos niveles, el espíritu de la organización mediante la inspiración, la confianza, la conciencia de uno mismo y la empatía (Goleman, Boyatzis & Mackee, 2003). “La empatía es la más importante de todas las competencias de la inteligencia emocional, porque solo es posible articular una visión realmente inspiradora cuando” el coordinador “es capaz de experimentar el modo en que se sienten los demás y de comprender su punto de vista” (Goleman, Boyatzis & Mackee, 2003, p.93).

Ahora bien, si un grupo articula elementos parciales verticales y elementos parciales horizontales se generará una organización mixta, similar a como en el mundo de las matemáticas se genera cualquier función en el dominio de los números reales, a partir de combinaciones especialmente dosificadas de las funciones trigonométricas seno y coseno.

Sin embargo, se debe reconocer que las relaciones laborales no se establecen desde la emoción de aceptación incondicional del otro, sino desde la emoción de aceptación del otro condicionada a que cumpla con lo que se comprometió a realizar mediante la celebración del contrato laboral respectivo. Desde este punto de vista, así como las organizaciones familiares, siendo sociales de entrada, pueden aproximarse a ser organizaciones no sociales hasta llegar a su desintegración, las organizaciones laborales, sin ser sociales en su

constitución, pueden aproximarse asintóticamente<sup>7</sup> a serlo en función de las dinámicas relacionales humanas positivas que se fomenten en su vivir diario.

En las culturas organizacionales donde surge el lazo social desde la afirmación de la organización, surge el fenómeno de la co-creación y de la sinergia organizacional, como operadores integrados o acoplados de sus integrantes que aumenta las posibilidades creativas de las personas y de los grupos que la integran. La sinergia organizacional, como veremos al final con más detalle, surge de ver al otro como un otro válido comprometido con la realización de una labor relacionada con la labor de todos y que puede ver una oportunidad, una fortaleza, una amenaza o una debilidad en un momento dado, que otro integrante no vea, desde el deseo de conservar y ampliar lo que hace ser valiosa y deseada a la organización ante la sociedad.

En los equipos de fútbol o de cualquier otro deporte, estas dinámicas organizacionales se hacen muy evidentes. Los equipos que se “inspiran” cautivando a sus seguidores con las jugadas que crean, se caracterizan porque la relación entre sus jugadores es de mutuo reconocimiento y colaboración. Desde la manera como los jugadores se acoplan y reaccionan ante los aciertos y las equivocaciones de los otros en el inicio de un partido, un buen comentarista vaticinará si el desempeño del equipo será sinérgico o no en dicha jornada. Lo mismo se aprecia, pero más acentuado, en los espectáculos que no son competitivos sino colaborativos, como los musicales, por ejemplo.

Una organización inteligente es aquella donde se dan conversaciones inteligentes y estas se caracterizan, entre otros factores, primero, por la capacidad de escucha de los interlocutores; segundo, por la disposición reflexiva de estos para revisar con rigor sus propios planteamientos; tercero, por la capacidad de hacer consensos sin imponer y sin

---

7 Una asíntota es una línea curva que se aproxima sucesivamente a una línea recta sin que jamás llegue a tocarla.

conceder o tomar decisiones unilaterales asumiendo la responsabilidad correspondiente; y cuarto, por la capacidad de respetar los roles asignados por la organización a sus integrantes, todos estos puntos de cara a contribuir al logro de lo que la organización en su conjunto se planteó alcanzar.

Una organización que promueve conversaciones centradas en el respeto recíproco e incondicional entre sus miembros, resulta siendo una organización inteligente. No hay posibilidad de generar organizaciones humanas inteligentes si las conversaciones que las distinguen, esto es, si las conversaciones previstas, imprevistas, formales e informales entre sus miembros y entre sus miembros y sus clientes potenciales y beneficiados, son sordas.

Referencia Aktouf (2010) que estudios hechos por Powell (1995) sobre la *Gestión de Calidad Total* entre 1980 y 1990 mostraron que su implementación requiere “una completa reestructuración de las relaciones sociales tanto dentro de la empresa como entre la empresa y sus grupos de interés” (p.27), es decir que, “bajo la *Gestión de Calidad Total*, la empresa debe reconstituir todas estas relaciones, además de las relaciones entre los empleados y entre gerentes y empleados” (Powell, 1995, p. 22) para que dicha perspectiva sea eficaz.

Y lo mismo afirma Aktouf (2010) en relación con la *Tecnología de la Información* y la *Gerencia del Conocimiento* como estilos administrativos encaminados a la búsqueda de la ventaja competitiva: que existe un elemento más fundamental que trasciende todos estos atributos que consiste en una cultura que ve en “la gente la verdadera fuente de la ventaja competitiva” (p.27).

Las organizaciones inhibitorias son aquellas donde los líderes promueven en sus conversaciones las emociones de imposición e intimidación, que hacen que los integrantes de la organización repriman sus aportes y observaciones por temor a la descalificación de

su ser.<sup>8</sup> Estas organizaciones cultivan cegueras que pueden ser fatales en los escenarios imprevistos que toda organización y toda persona encuentran en su devenir, en virtud de la estructura variante del vivir humano. Aun cuando las personas tengan tendencias a ser reflexivas, condición necesaria para hacerse consciente de las equivocaciones, estas organizaciones no llegan a serlo, en virtud de los cortes conversacionales que las emociones inhibitorias producen.

Ahora abordemos las organizaciones cuyas conversaciones no están centradas en la vivencia espontanea de la ética, sino en la vivencia premeditada de la estrategia. Una organización conformada por relaciones estrictamente estratégicas entre sus miembros, es una organización débil, porque el lazo estratégico se desintegra en el momento en que la relación no trae ventaja personal a quien participa de ella, no importa la vivencia de la ética y el provecho de la organización. Etimológicamente, la palabra “estrategia” proviene del griego *strategia*, que significa arte de dirigir a los ejércitos, es decir, el horizonte emocional y de pensamiento del cual surge dicho término tiene que ver con el arte de la guerra, con el arte de vencer al otro al encontrarse con el otro.

La estrategia, pues, convoca de suyo un ambiente agonístico, de confrontación, quizás de apariencia colaborativa con un trasfondo competitivo. No es lo mismo que alguien descubra que otro se posicione ante él estratégicamente, a que aprecie que lo hace éticamente. La primera postura produce prevención, la segunda, confianza. Las conversaciones estrictamente estratégicas consisten en un juego competitivo donde cada quien busca vencer vedada o manifiestamente al otro. Por tal razón, el cultivo del pensamiento estratégico redunda en un estímulo de las emociones propias del combate y de la guerra.

---

8 “La agresión es la clase de conductas relacionales a través de las cuales uno mismo, el otro o lo otro surge negado como legítimo otro en convivencia con uno” (Maturana & Dávila, 2008, p. 274)

Como secuencia de acciones encaminadas a alcanzar los objetivos propuestos considerando los recursos y las potencialidades de una organización, la estrategia es simplemente una metodología, solo que esta última palabra no evoca los imaginarios de goce propios de la confrontación, que en una cultura que valora consciente y/o inconscientemente la guerra es sinónimo de compromiso.

En las culturas que valoran la confrontación se piensa que quien dice “yo me hago matar por la empresa” está más comprometido que quien dice “yo hago con ética todo lo que me corresponda y esté a mi alcance por el bien de la empresa”. Ahora bien, el *Pensamiento Estratégico*, como corriente gerencial, en palabras de Aktouf (2010), “pierde de vista asuntos totalmente fundamentales que una empresa debe aceptar para poder ser verdaderamente exitosa en el logro de una ventaja competitiva duradera, demostrable y difícilmente imitable” (p.30). La *Gestión Estratégica*, en tanto que privilegia a los estrategas-expertos, “es una prohibición a cualquier tipo de acercamiento a la gestión participativa”, motivo por el cual “los empleados son reducidos..., dentro de un sistema ciego, al papel de obreros e implementadores de estrategias” (Aktouf, 2010, p.30).

Por el contrario, la ética no busca ventaja personal, pues no está centrada en la competencia sino en la búsqueda de la mutua conveniencia a través del cultivo del bienestar propio y del otro. Dicen las noticias que en el tsunami ocurrido hace algunos años en Indonesia, una niña que había recibido una clase de geografía en el colegio sobre fenómenos marítimos, le dijo a sus padres, desde su espontaneidad, que el repliegue del mar se debía a la conformación de una ola inmensa que luego llegaría a la playa y causaría grandes daños, y que la profesora les dijo que en esas circunstancias había que avisarles a los demás y huir a un lugar suficientemente alto. Los papás tomaron en serio lo que dijo la chiquilla y se pusieron a salvo.

El rol de coordinador en cualquier organización humana no tiene que conferir privilegios perceptuales o cognitivos a quien lo asume. Lo

que confiere dicho rol es la responsabilidad de la toma de decisiones de cara al buen rendimiento de la organización y el bienestar de sus integrantes y, para ello, la capacidad de escuchar es fundamental, ya que amplía la mirada al captar detalles circunstanciales que por cuenta propia no se distinguen. El mecanismo generativo del lenguaje es una relación interpersonal que consiste en coordinar coordinaciones de acciones, sentires íntimos y emociones de donde emergen todos los demás aspectos que constituyen el lenguaje, como los significados, los símbolos, los sentidos, la lengua, los significantes, las palabras y la información. Por ello debemos hacernos cargo, en las organizaciones humanas, familiares, laborales y ciudadanas en general, de que el vivir en el lenguaje es generador de todos los mundos que vivimos, y que dichos mundos surgen directamente proporcionales a la calidad del acople conductual que practiquemos mientras fluimos en el lenguaje junto con otros, es decir, en función de la actitud con la que salimos al encuentro del otro.

La gran cualidad del administrador de hoy y de mañana, es la de hacer de tal manera que los seres humanos que constituyen la empresa, tengan el gusto, el deseo y la felicidad de hacer lo que se les pide que hagan. Es en esta alegría, en este deseo de hacer lo que tienen que hacer que serán creativos, innovadores, no despilfarradores, productores de calidad, respetuosos del medio ambiente (Aktouf, 2000, p. 63)

## 6. Ética y sinergia organizacional.

A manera de conclusión, afirmemos que el fundamento de la cultura organizacional de una empresa lo constituyen las dinámicas emocionales que se cultivan en las conversaciones formales e informales, previstas e imprevistas, de la organización. La sinergia de una organización, en tanto que dinámica de acople conductual entre los integrantes de la organización que potencia la productividad y minimiza la pérdida de energías físicas y psíquicas, surge con la práctica del vivir ético, dado que ella constituye en sí misma un modo de conversar franco de cada uno consigo mismo y con los otros.

El comportamiento ético se caracteriza por hacerse cargo de las consecuencias de los propios actos sobre los demás, desde la consideración del deseo de los demás a considerar su bienestar. Por tal razón, el fomento del vivir ético en el mundo contemporáneo, la divulgación de las dinámicas emocionales y racionales que restituyen su presencia en la práctica del vivir familiar, laboral y comunitario, deben hacerse desde miradas sistémicas y dialógicas, y no desde posturas dogmáticas y excluyentes. La ética emerge cuando en nuestras actuaciones o las de otros distinguimos la generación, conservación y ampliación del bienestar multidimensional propio –en lo corporal, lo psicológico y lo espiritual–, ajeno y del medio, centrada en el respeto, la responsabilidad y la libertad.

El mundo contemporáneo, en general, vive una cultura que genera un excesivo malestar, consciente o inconscientemente, desde el fomento de relaciones de exigencia, imposición, autoritarismo, manipulación y control, que se justifican desde los buenos propósitos y que se refleja en la inconformidad en los espacios familiares y comunitarios, en la pérdida de la sinergia organizacional en los espacios laborales y en múltiples enfermedades del cuerpo y del alma en el ámbito personal. La intersección de la sinergia de las organizaciones humanas con la plenitud personal y laboral de sus integrantes, ocurre en el vivir centrado en la conservación y ampliación del vivir ético personal y organizacional.

El vivir ético se caracteriza por un compromiso serio con el bienestar propio y del otro, incluido el de la organización, que conduce al desapego a tener la verdad, es decir, que conduce a la admisión de que en cualquier momento se puede estar equivocado, postura reflexiva que facilita la asertividad en las comunicaciones y los acoples conductuales con pérdidas mínimas de energías físicas y psíquicas. El vivir ético implica una relación de honestidad de cada quien consigo mismo, sin lo cual es imposible que surja una relación franca con los otros y con la organización misma.

La seriedad personal y organizacional consiste sencillamente en hacer lo que se dice y en exponer con franqueza las razones por las que no se pudo hacer lo prometido, si es el caso, haciéndose responsable por las consecuencias del incumplimiento. No es cierto que los únicos que pueden hacer promesas son los dioses, son millones los seres humanos que han existido en este planeta que han hecho promesas y que las han cumplido, aunque también es cierto que pueden presentarse imprevistos que impidan cumplir una promesa. El vivir ético personal y organizacional surge de ver al otro como un ser tan válido como el ser propio, involucrados en la colaboración y no en la competición, es decir, al margen de luchas por la importancia personal.

El fundamento del vivir ético es estético y no de otra índole, uno decide vivir éticamente sencillamente porque el mundo que surge alrededor de lo que uno hace éticamente le gusta, le agrada, porque su estética lo convoca. “Cada que un conjunto de elementos comienza a conservar determinada relación entre sí, se abre el espacio para que todo cambie en torno a lo que se conserva” (Maturana & Dávila, 2008, p. 149). El vivir ético, más que una carta de restricciones o un conjunto de normas, es una poética vivencial, un modo composicional del vivir que genera mundos desde la conservación de una relación honesta consigo mismo, desde la cual se pueden conservar relaciones honestas con los demás. Desde ella, tanto las personas como las organizaciones encontrarán la oportunidad de realizar las acciones más inteligentes en cada situación o circunstancia, siendo coherentes con el propósito de vida tanto personal como organizacional, en tanto que los modos de proceder desprendidos de ella tienen la capacidad de conservar la confianza entre quienes participan de la relación.

## Bibliografía

- Aktouf, O. (2000). *Administración y pedagogía*. Medellín: Fondo Editorial Universidad.
- \_\_\_\_\_ (2010). Visión crítica de la teoría de la gestión estratégica: una evaluación metodológica y epistemológica. *Revista Teuken Bidikay*, 1, 13-32.
- Capra, F. (1996). *La trama de la vida: una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Barcelona: Anagrama.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2003). *El líder resonante crea más*. Buenos Aires: Plaza y Janés.
- Maturana, H. (2002). *La objetividad un argumento para obligar*. Santiago de Chile: Dolmen Ensayo.
- Maturana, H. & Dávila, X. (2008). *Habitar humano en seis ensayos de Biología Cultural*. Santiago de Chile: JC Sáez Editor.
- Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Palacio, C. A. (2009). *Del vivir en la ética o en la biología cultural del amar*. Envigado: Editorial Institución Universitaria de Envigado.
- Pichón Riviére E. (1975) *El proceso grupal*. Buenos Aires. Nueva Visión.
- Powell, C.P. (1995) *Total Quality Managements as competitive advantage: A review and empirical study*, *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- Schvarstein, L. (2002). *Psicología social en las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Zubiri, X. (2006) *Inteligencia sentiente: Inteligencia y Realidad*. Alianza Editorial

