

Análisis de los Modelos de Palo Alto y Monin Elkäim y sus Implicaciones para el Desarrollo Organizacional

Carlos Andújar Rojas, Ph.D.
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

Abstract

The author suggests that the Theory of Human Communication, which has been extensively used in family therapy, can fruitfully be adapted by Puerto-Rican industrial-organizational psychologists as a strategic intervention in different programs that pursue organizational change as well as a general theoretical guideline. The different assumptions contained in the theory of human communication appear to offer useful strategies for the management of conflicts between individuals and groups in the workplace. The theory's utility consists of its efforts to modify the behaviors, cognitions and perceptions of the individual within their own interactional systems. The author notes the superiority of this theory over many of the models currently in use in industrial-organizational psychology which are based on linear causality, such as operant and classical conditioning models. These approaches do not offer an integrative or systemic intervention capable of producing change in an organization. The author presents some theoretical ideas proposed by Bateson and Elkäim and discusses the possible implications of such systemic approaches for industrial-organizational psychology.

Para comunicarse con el autor, favor de escribir a Dr. Carlos Andújar Rojas, P.O.Box 3711, Estación Viejo San Juan, San Juan, Puerto Rico, 00902-2653.

La Teoría de la Comunicación Humana gestada por el Grupo de Palo Alto, California, dirigido principalmente por el antropólogo y epistemólogo Gregory Bateson ha generado un modelo vastamente utilizado dentro del contexto de la terapia de familias. El presente autor ha encontrado que dicho modelo puede ser extrapolado como estrategia de intervención en los programas de cambio organizacional, y a la vez, servir como herramienta teórica y práctica a la disciplina de la psicología industrial-organizacional. La Teoría de la Comunicación Humana podría ser usada tanto en contextos de trabajo públicos como privados en Puerto Rico.

Los diversas teorías contenidas en la Teoría de la Comunicación Humana parecen ser formas útiles para el manejo de conflictos entre individuos y grupos dentro de los contextos laborales. Su utilidad se debe a que pretende modificar las conductas, cogniciones y percepciones de las personas dentro de sus propios sistemas de interacción humana. Se busca justificar la utilización de esta teoría, ya que las técnicas anteriormente utilizadas en el campo del desarrollo organizacional se fundamentan, básicamente, en modelos de causalidad lineal. Entre éstos se puede mencionar el Condicionamiento Clásico, Condicionamiento Instrumental y la Teoría Social Cognoscitiva, entre otras. Las teorías antes mencionadas se estructuran sobre el esquema estímulo-respuesta y ofrecen una forma poco integradora y sistémica de intervención de cambio organizacional. Por ello la importancia de buscar nuevas fuentes o alternativas que ayuden a resolver la gran cantidad de problemas que surgen actualmente en las organizaciones.

Hoy día, la Teoría de la Comunicación Humana se ha convertido en dos formulaciones teóricas. La primera es la concepción tradicional creada por el grupo del "Palo Alto Mental Research Institute", que estaba a cargo del Psiquiatra, antropólogo y epistemólogo inglés Gregory Bateson. Dentro de este grupo multidisciplinario se encontraban: Don Jackson

(psiquiatra), Jay Haley (comunicaciones) y John Weakland (antropología). Luego se unieron a este selecto grupo Paul Watzlawick (psiquiatría) y Janet Beavin Bavelas (psicología). En el año 1989, publican su clásica propuesta de la Teoría de la Comunicación Humana, en la obra, *Pragmatics of Human Communication*.

Este equipo de trabajo pasó diez años elaborando esta teoría, nutriéndola de disciplinas tales como: ingeniería de las comunicaciones, antropología y la Teoría General de Sistemas. El propósito fundamental de este grupo fue estudiar la interacción humana tal y cual se daba entre las personas. Se focalizaron principalmente en los efectos que la comunicación tenía sobre la conducta humana.

Años más tarde surgió la segunda formulación teórica de la comunicación humana. Este esfuerzo se le atribuye a el psiquiatra belga Monin Elkäim. Esta persona estudió la Teoría de la Comunicación del Grupo de Palo Alto, encontrando que la aplicación de la teoría según Watzlawick y el Grupo de Palo Alto resultaba útil a nivel pragmático, pero confrontaba problemas a nivel teórico-filosófico. Por lo que reformuló la teoría creando una segunda aportación teórica. Utilizó la Teoría de Sistemas en Desequilibrio de Ilya Prigogine, las concepciones auto-referencia de Felix Guattari, Francisco Varela y Humberto Maturama, y la teoría de la Construcción Social de la Realidad de Peter Berger y Thomas Luckmann. Los planteamientos teóricos de estos autores son, según Elkäim (1990) los que mejor ayudan a entender al terapeuta en el momento de evaluar el sistema en el cual se encuentra inmerso.

A raíz de lo antes expuesto, el autor presenta la justificación de hacer una reflexión sobre ambos modelos y además describir las bases teóricas-conceptuales y filosóficas a la luz de Descartes y Espinoza. Este trabajo no pretende presentar las bases pragmáticas de ambos modelos, sino generar el camino conceptual para posibles intervenciones en el contexto laboral.

Trasfondo Filosófico-Histórico de la Teoría de la Comunicación Humana

El Dr. Carlos E. Sluzki (citado en Watzlawick, Bavelas y Jackson, 1989) nos plantea en el prólogo del libro *Teoría de la Comunicación Humana* de Watzlawick, Bavelas y Jackson (1989) las razones por las cuales el fenómeno de la comunicación humana es uno de tanta importancia dentro de la interacción social. El Dr. Sluzki señala que:

El proceso de aprendizaje en que se ve involucrado el ser humano desde el mismo momento de su nacimiento transcurre en un medio que transmite información y modos de calibrar dicha información, que enseña lenguajes y reglas acerca de dichos lenguajes que va organizando la conducta del sujeto mediante pautas reglamentadas de interacción muy complejas, precisas, y totalmente fuera del nivel de percatación, alvo, tal vez cuando tales reglas se ven violadas. Este proceso determina o favorece a su vez una visión de sí y del mundo que se incorpora al estilo del sujeto sin cuestionamiento y sin conciencia de su existencia. Nadie nos enseña específicamente cómo se combinan los mensajes verbales y los gestuales, por ejemplo, pero de todas maneras se enseña y se aprende. Nadie explica en que consiste una coalición y cómo se propone y se corrige, pero en su aprendizaje tiene lugar desde el mismo comienzo de la socialización, a través de la experiencia interaccional cotidiana. Las enseñanzas implícitas acerca de las reglas y modalidades de aprendizaje exceden inmensamente al caudal de la enseñanza explícita. La complejidad de los procesos interaccionales es enorme, y su riqueza informativa, pasmosa (p. 3).

Este planteamiento del Dr. Sluzki sirve como preámbulo de lo que puede reflejar ser el disgusto de un grupo de personas ante las deficiencias filosóficas y epistemológicas contenidas en las teorías psicológicas tradicionales. Estos aspectos teóricos solamente se limitaban a presentar de forma supérflua sus aspectos constituyentes, pero que de manera anquilosada servían para describir y explicar los complejos procesos interpersonales que inscribían y daban sentido a la interacción de los seres humanos en su contexto.

Watzlawick, Bavelas y Jackson (1989) plantean que el primer aporte a la expansión del concepto de la teoría de la comunicación se le debe al psicoanálisis, "el cual amplió y enriqueció la comprensión de los comportamientos a la luz del enfoque dinámico evolutivo". Los autores reconocen que la instancia intra-psíquica impidió en etapas posteriores la aplicación del modelo psicoanalítico a otros campos tales como el social y grupal.

Los conceptos contenidos en la concepción tradicional en la teoría de la comunicación humana esbozan un modelo que ausculta los efectos pragmáticos (en la conducta) de la comunicación humana y, en particular, sobre los trastornos de la conducta. Estos se gestaron en una época en que ni siquiera se habían formalizado los códigos gramaticales y sintácticos de la comunicación verbal y donde se contemplaba con escepticismo la posibilidad de adscribir a la semántica de la comunicación humana, un encuadre preciso, todo intento de sistematizar su pragmática quizá parecería una prueba de ignorancia o presunción (Watzlawitz et al., 1989). A continuación se presentarán los componentes conceptuales de la teoría de la comunicación, según creada por el grupo de Palo Alto.

Áreas de la Comunicación Humana

Los procesos de comunicación han sido ubicados en tres categorías o áreas principales: sintáctica, semántica y pragmática. La sintáctica abarca los problemas relativos a la transmisión de información, por consiguiente, constituye el campo fundamental del teórico de la información, cuyo interés se refiere a los problemas de codificación, canales, capacidad, ruido, redundancia y otras propiedades estadísticas del lenguaje. La semántica se encarga de los símbolos-mensajes, donde si el emisor y el receptor no logran un acuerdo de antemano acerca del significado de los signos, que buscan transmitir, entonces el mensaje no será efectivo. Por último, la tercera área se conoce como la pragmática y tiene que ver con los efectos que tiene la comunicación sobre la conducta.

La sintáctica y la semántica han sido las dos áreas más estudiadas dentro de la lingüística y demás campos de las comunicaciones. El área que menos se ha estudiado (y que el presente autor considera de gran importancia), es la pragmática. Se parte de la premisa de que la mayoría de los problemas humanos son provocados por diferencias en la interpretación de lo que se dice y lo que se entiende que se ha dicho. Este dilema científico, filosófico y epistemológico es lo que muchos científicos y estudiosos de las ciencias humanas han investigado sin encontrar respuestas concretas aún. En psicología, el ejemplo más dramático son los diagnósticos de esquizofrenia. Los psicólogos y psiquiatras han reflejado una marcada tendencia hacia la clasificación de esquizofrénicos, a personas altamente retraídas, cerradas en sí mismos y con problemas de interacción lógica secuencial con las demás personas en su entorno, especialmente, con sus familiares. Por ello, dicen que estas personas no comunican y se les etiqueta de ésta forma. Lo que muchos de estos profesionales de la salud mental no reconocen es que el esquizofrénico simple-

mente desea informar que no quiere comunicarse con nadie. Muy pocos estudiosos de las enfermedades mentales han atacado la esquizofrenia desde la perspectiva de un fenómeno comunicacional. La única forma de intervención que parece existir hasta el momento es la intervención sistémica o paradójica en la terapia de familia gestada por el grupo de Palo Alto.

Lo más interesante en los estudios sobre los efectos de la comunicación en la conducta (pragmática) es que éstos no sólo están relacionados a "enfermedades mentales", si se les puede llamar así, sino que toda relación entre seres humanos se manifiesta a la luz de paradojas y problemas entre lo que se pretende decir y lo que se evalúa sobre lo que se ha dicho.

La teoría de la comunicación humana se fundamenta en el estudio de la pragmática. El enfoque comunicacional que abarca la teoría se basa en las manifestaciones observables de relación en el sentido más amplio, está conceptualmente más cerca de las matemáticas que de la psicología tradicional, ya que las matemáticas constituyen la disciplina que se ocupa de manera más inmediata de las relaciones entre entidades y no de su naturaleza. Por otro lado la psicología ha mostrado tradicionalmente una marcada tendencia a la concepción monádica o auto-contenida del ser humano, y en consecuencia, a una cosificación de algo que cada vez se manifiesta más como pautas de relación e interacción (Watzlawick et al., 1989).

Según Watzlawick et al. (1989) los antiguos matemáticos griegos consideraban a los números como magnitudes perceptibles, concretas y reales. Luego ésto sufre un cambio, el cual se proliferó desde Descartes hasta nuestros días. En 1591 Vieta introdujo las letras como notación en lugar de los números, donde los segundos quedaron relegados como magnitudes discretas y nació el concepto de variable. Las variables en comparación con un número que significaba una magnitud perceptible, no tienen un significado propio, sino que sólo

resultan significativas en su relación mutua. Con la introducción de variables se logró una nueva dimensión de información y así se formó la nueva matemática. La relación entre variables, (expresadas por lo común, aunque no necesariamente como una ecuación) constituyen el concepto de función.

Watzlawick et al. (1989) señala que existe un paralelismo sugestivo entre el surgimiento del concepto matemático de función y el despertar de la psicología al concepto de relación. Desde Aristóteles se concebía la mente como una serie de propiedades o características de las que el individuo estaba dotado, tal como contaba con un cuerpo esbelto y robusto, con cabello pelirrojo o rubio, y otros.

El final del siglo pasado fue testigo del comienzo de la era experimental en psicología que trajo consigo la introducción de un vocabulario mucho más refinado aunque no esencialmente distinto, pues en un aspecto sigue estando constituido por conceptos singulares y no muy relacionados. Tales conceptos se denominaban como las funciones psíquicas, lo cual fue desafortunado, porque no están relacionados con el concepto matemático de función y quienes los utilizaban no proponían referirse a él. Las sensaciones, percepciones, apercepciones, atención y otras funciones que se estudian en aislamiento artificial eran ejemplo de ello. Watzlawick et al. (1989) señalan:

Los/las niños/as aprenden en la escuela que el movimiento es algo relativo que sólo puede percibirse en relación a un punto de referencia. Lo que se suele dejar de lado es que ese mismo principio rige virtualmente para la experiencia que los seres humanos tienen de la realidad. Dichas percepciones implican una relación la cual se pone a prueba en un rango tan amplio como las circunstancias lo permiten y se llega a una abstracción que es idéntica al concepto matemático de función. La esencia de nuestras percepciones no son

“cosas” sino funciones y éstas no constituyen magnitudes aisladas sino “signos” que representan una conexión, una infinidad de posiciones posibles de carácter similar (p. 25).

A continuación se pasará a presentar los conceptos generales que el Grupo de Palo Alto creó, con el propósito de generar el marco conceptual de la teoría. El primer concepto se refiere a las redundancias o procesos estocásticos (Bateson, 1979). Las redundancias o procesos estocásticos se refieren a las leyes inherentes, a la frecuencia de símbolos o hechos, sea la secuencia tan simple como el uso de elementos lingüísticos en el estilo de un autor o la configuración. De acuerdo con la teoría de la información, los procesos estocásticos muestran redundancia o constricción. Dichos patrones se presentan de forma repetitiva, permitiendo lograr una observación sistemática del proceso comunicacional.

Unido a este otro concepto surge el de meta-comunicación. Meta-comunicación se refiere a la situación donde dos personas luego de pasar por una situación altamente afectiva llevan a cabo un análisis minucioso sobre la manera en que previamente han estado comunicando sus propios mensajes. En otras palabras, es el análisis y la evaluación de la forma en que están comunicando una misma comunicación. Este aspecto se conoce como metacomunicación. La metacomunicación implica el salto de un nivel lógico inferior a uno lógico superior. Su análisis conlleva la evaluación del contenido de las palabras que se han dicho, los elementos gestuales y la interacción entre ambos elementos en función de su medio ambiente. Watzlawick et al. (1989), utilizando la metáfora del cálculo matemático y la meta-comunicación, señalan las siguientes desventajas de la meta-comunicación en comparación con el cálculo matemático:

1. En la comunicación humana no existe nada comparable al sistema formal de cálculo. Cálculo según Boole (citado en

Watzlawick et al., 1989), es un método que se basa en el empleo de símbolos, cuyas leyes de combinación son conocidas y generales, y cuyos resultados admiten una interpretación congruente.

2. Mientras que los matemáticos poseen dos lenguajes, (números y símbolos algebraicos para expresar las matemáticas y el lenguaje natural para referirse a las meta-matemáticas) nosotros/as estamos básicamente limitados al lenguaje natural como vehículo tanto para la comunicación como para la meta comunicación.

Los autores se cuestionan la utilidad de la noción de un sistema de cálculo de la comunicación humana y plantean que la utilidad inmediata radica en la noción misma la cual proporciona un modelo poderoso de la naturaleza y el grado de abstracción de los fenómenos que queremos identificar.

A la luz del concepto antes señalado, se generaron unos axiomas de la comunicación humana. Los axiomas exploratorios de la comunicación se expresan de la siguiente forma. En primer lugar, "no existe nada que sea lo contrario de conducta, en otras palabras no existe no conducta ya que es imposible no comportarse". Tomando como premisa que durante la interacción toda conducta tiene un valor de mensaje, es decir es comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente no puede dejar de comunicarse. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen valor de mensaje: influyen sobre las demás personas, quienes a su vez no pueden dejar de responder a tales comunicaciones, y por consiguiente, también comunican. Toda comunicación implica un compromiso, y por consiguiente, define la relación. Esta es otra manera de decir que una comunicación no sólo transmite información sino que al mismo tiempo impone conductas. Este axioma presenta el aspecto referencial o de contenido. Puede referirse a cualquier cosa que sea comunicable al margen de que la información sea verdadera o falsa, válida o no válida o indeterminable. El segundo aspecto es el conativo o referencial. Este puede

referirse a qué tipo de mensaje debe entenderse que es, y por consiguiente, en última instancia lo que define la relación entre los comunicantes.

El segundo axioma señala que “toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo clasifica al primero y es, por consiguiente, una meta-comunicación”. El aspecto de la meta-comunicación permite observar unos aspectos que trascienden la simple relación comunicador-comunicando, llevando a la concepción de una interacción sistémica y dialéctica que evoluciona más allá del pensamiento lógico-causal tradicional. Dicho aspecto permite una concepción integral de la situación, ampliando el marco de referencia de la interacción a observarse.

El fenómeno de la metacomunicación permitió la observación de ciertos patrones interaccionales que han servido para evaluar la dinámica de las relaciones humanas en diversos contextos socioculturales (Bateson & Bateson, 1987). El primer patrón se conoce como la puntuación de secuencias de intercambio. Estas se caracterizan por ser largas y presentan la característica de que cada ítem en la secuencia es, al mismo tiempo estímulo, respuesta y refuerzo. Un ítem dado de la conducta de *A* es un estímulo en la medida en que le sigue un ítem proveniente de *B* y este último, por otro ítem correspondiente a *A*. Pero en la medida en que el ítem de *A* está ubicado entre dos ítems correspondientes a *B*, se trata de una respuesta. Del mismo modo, el ítem de *A* constituye un refuerzo en tanto sigue a un ítem correspondiente a *B*.

La puntuación organiza los hechos de la conducta, y por consiguiente, resulta vital para las interacciones en marcha. Desde el punto de vista cultural, compartimos muchas conversiones de puntuación que, si bien no son ni más ni menos precisas que otras visiones de los mismos hechos, sirven para reconocer secuencias de interacción comunes e importantes (Watzlawick et al., 1989). Las secuencias de puntuaciones de hechos no son malas ni buenas ya que se pueden dar de

diversas maneras. En el aspecto negativo podríamos mencionar el caso donde en un departamento existen secuencias de puntuaciones de hechos entre empleados y supervisores relativos a la lucha de poder y malas destrezas interpersonales. Dentro de este contexto puede generarse una cultura organizacional donde se promuevan comportamientos disfuncionales. Esta situación se puede atribuir a que todo el proceso se da en el nivel de contenido de la comunicación y no en el aspecto relacional, por lo tanto, se presenta una gran incapacidad para metacomunicarse. Por otro lado, una organización donde la comunicación entre los grupos de trabajo se dirige a evaluar la manera en que se presentan los mensajes y el contenido de los mensajes, logra una mejor adaptación tanto a las situaciones internas como externas de la empresa.

El tercer axioma comunicacional plantea que "la naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de la comunicación entre los comunicantes". Dicha naturaleza nos remite a dos tipos de comunicación, la digital y la analógica. La comunicación analógica es virtualmente todo lo que sea comunicación no verbal, esta incluye postura, gestos, la expresión facial, la inflexión de la voz, la secuencia, el ritmo y la cadencia de las palabras y cualquier otra manifestación no verbal de que el individuo es capaz así como los indicadores comunicacionales que inevitablemente aparecen en cualquier contexto en que tiene lugar una interacción.

Por otro lado, la comunicación digital sucede por medio de la palabra para nombrar algo. Resulta obvio que la relación entre el nombre y la cosa nombrada está arbitrariamente establecida. Este se expresa por medio de las conversiones semánticas. El aspecto relativo al contenido se transmite en forma digital, mientras que el aspecto relativo a la relación es de naturaleza predominantemente analógica. Este tercer axioma concentra dos tipos de interacción, la simétrica y la complementaria. Estos fenómenos interaccionales, Bateson (1972) los denominó como "Cismogénesis" los cuales son

procesos de diferenciación en las normas de la conducta individual resultante de la interacción acumulativa entre los seres humanos. En la interacción simétrica se tiende a igualar específicamente la conducta recíproca y así su interacción puede considerarse simétrica. Sean debilidad o fuerza, bondad o maldad, la igualdad puede mantenerse en cualquiera de esas áreas. Por ejemplo, dos gerentes dentro de una organización pueden pasar su vida tratando de competir para llegar a ser presidentes de la organización. Dicha situación se torna de forma tal que cuando uno asciende en la jerarquía organizacional, el otro busca hacer lo mismo, llegándose a plantear una carrera en busca de la igualdad. El fin último radica en que uno de los dos debe llegar primero a ser presidente, para que uno pueda lograr ser complementario sobre el otro. En la interacción complementaria la conducta de uno de los participantes complementa al otro, se basa en un máximo de diferencia. Ejemplo: relación entre un/una líder y su subordinado/a. Un tercer patrón interaccional es la pseudo-complementariedad. Esta resulta ser igual a la relación complementaria, la única diferencia radica en que el/la participante ubicado/a en la posición complementario superior es realmente complementario inferior. Por ejemplo: la secretaria que dice que todas las decisiones las toma su jefe cuando en realidad, el poder decisional detrás del trono es ella misma y se demuestra al observar que la secretaria es la que toma la gran mayoría de las decisiones.

Dentro del patrón de complementariedad se han identificado dos tipos; el superior y el inferior. Una situación de complementariedad sucede cuando uno de los/as participantes se va a ubicar de forma complementaria superior (supervisor/a) y el/ la otro/a en la posición complementaria inferior (subordinado/a). El reconocimiento del rol de ambas personas es lo que hace legítima a la interacción. El/la primer/a debe aceptar la posición del/ de la segundo/a y el/la segundo/a la posición del/de la primero/a. Estos términos nos resultan útiles

en tanto no se identifiquen con bueno o malo , fuerte o débil. Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la búsqueda de la igualdad o en la diferencia (Bateson, 1972; Bateson, 1979; Bateson & Bateson, 1987; Watzlawick, 1980; Watzlawick, 1976; Watzlawick, Bavelas & Jackson, 1989; Watzlawick, Weakland & Fisk 1980).

La imposibilidad de no comunicarse hace que todas las situaciones en que participan dos o más personas sean interpersonales y comunicacionales; el aspecto relacional de tal comunicación subraya aún más este argumento. La importancia pragmática, interpersonal, de los modos digital y analógico radica no sólo en su parecido con los niveles de contenido y de relación, sino también en la inevitable y significativa ambigüedad que tanto el emisor como el receptor enfrentan en lo relativo a los problemas de traducción de una modalidad a otra. Dicho isomorfismo se debe a que la comunicación digital evalúa los niveles de contenido de la comunicación, mientras que la comunicación analógica evalúa los niveles de relación. La descripción de los problemas de puntuación se basa precisamente en la metamorfosis subyacente del modelo clásico de acción-reacción. Por último, el concepto de simetría-complementariedad, es quizás, lo que más se acerca al concepto matemático de función, siendo las posiciones de los individuos meras variables con una infinidad de valores posibles, cuyo significado no es absoluto sino que surge sólo en la relación recíproca (Watzlawick et al., 1989).

A la luz de todos los años de elaboración de conceptos y teorización, el grupo de Palo Alto encontró que existían varias posibles reacciones ante los efectos del impacto de la comunicación en la conducta. Estos efectos fueron encontrados en pacientes esquizofrénicos y luego fueron extrapolados a personas "menos esquizofrénicas" (ser humano común y corriente). La primera reacción se denomina como el rechazo de la comunicación. Ello resulta cuando *A* rechaza la definición de

sí mismo, este rechazo presupone por lo menos un reconocimiento limitado de lo que se rechaza y, por consiguiente, no niega necesariamente la realidad de la imagen que *B* tiene de sí mismo. El segundo patrón es la desconfirmación que surge cuando los criterios de la definición de sí mismo/a no son congruentes con su realidad. ¡Se interpreta en tú no existes! El tercer patrón es la confirmación, donde *A* puede aceptar (confirmar) la definición que *B* brinda de sí mismo/a. En la opinión de Watzlawick et al. (1989), la confirmación por parte de *A* de la visión que *B* tiene de sí mismo/a es probablemente el factor que más pesa en el desarrollo y la estabilidad mental en los seres humanos.

Se ha identificado un cuarto elemento, llamado impene-trabilidad. Este concepto resulta muy útil cuando se dan los problemas de toma de decisiones, ya que la visión que un sujeto posee de sí mismo es tan importante como la visión que otros poseen de él mismo, por consiguiente, trae problemas ya que las relaciones no son realidades concretas, sino experiencias puramente subjetivas o construcciones hipotéticas. Esto significa que no son reales en el mismo sentido en que lo son los objetos concretos de la percepción conjunta, convirtiéndose en material de las comunicaciones digitales. Cuando estas percepciones se examinan desde el nivel relacional se puede obtener información bien valiosa. Un problema relacional bastante común es el que sucede entre un/una supervisor/a y sus empleados/as donde los primeros poseen una percepción de su líder y el/la líder posee otra percepción de él/ella mismo. Dentro de estas percepciones se pueden encontrar los supuestos que guían la conducta y el funcionamiento del grupo de empleados/as y que el/la supervisor/a desconoce ya sea por ser nuevo/a o por no estar mucho tiempo con sus subalternos/as.

Otra de las aportaciones teóricas del grupo de Palo Alto fue la utilización de la Teoría General de Sistemas del biólogo Ludwig Von Bertalanffy (1960).

Hall y Fagen, (citados en Watzlawick et al., 1989) definen sistema como un conjunto de objetos así como de relaciones entre los objetos y entre sus atributos, en el que los objetos son los componentes o partes del sistema, los atributos son las propiedades de los objetos y las relaciones “mantienen unido al sistema”. Otro aspecto importante de la definición de un sistema es la definición de su medio; citando también a Hall y Fagen: “para un sistema dado, el medio es el conjunto de todos los objetos cuyos atributos al cambiar afectan al sistema y también aquellos objetos cuyos atributos son modificados por la conducta del sistema.” Dichos sistemas se denominan como abiertos debido a su relación con su medio. Dentro de esta relación sistema-medio ambiente es que surgen los llamados sub-sistemas, los cuales son sistemas pequeños dentro de sistemas más grandes. El ejemplo más claro resulta con una empresa como sistema, la cual a la vez tiene los departamentos como sub-sistemas, quiénes a la vez son sistemas del macro sistema que es la misma empresa.

La teoría de la comunicación humana según Watzlawick y el Grupo de Palo Alto, adoptó el marco teórico filosófico proveniente de la Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy (1960) con el propósito de observar la interacción familiar. La teoría, según los autores servía también para que los/as terapeutas utilizaran las características del sistema para generar el marco de referencia psicoterapéutico. Uno de los conceptos más importante dentro de la teoría de la comunicación humana es la de sistema (Watzlawick et al., 1989). Esta, por mucho tiempo, ha provisto el marco de referencia para la intervención terapéutica y también ha sentado base para la inclusión de las teorías que complementan la teoría del Grupo de Palo Alto. Por ello la importancia de abordar sus bases filosóficas e históricas en este trabajo.

Mucho antes de que René Descartes hiciera su aparición sobre la faz de la tierra, había nacido la concepción de sistema en el Filósofo Aristóteles. Bertalanffy (1960) señala que la

noción de sistema es tan vieja como la filosofía europea. Al respecto señala:

Podríamos imaginar el nacimiento del pensamiento científico que se produjo con los jónicos pre-socráticos en el siglo VI A. C. de la siguiente manera: el hombre de los primeros tiempos de la cultura, e incluso los hombres primitivos de hoy día, se sienten "arrojados" a un mundo hostil, gobernado por caóticas e incomprensibles fuerzas demoníacas que como mucho, podían ser propiciadas o influidas mediante prácticas mágicas. La filosofía y su descendiente, la ciencia nacieron cuando los primeros griegos aprendieron a considerar o encontrar, en el mundo empírico, un orden o cosmos inteligible y por ende controlable por el pensamiento y la acción racional (p. 29).

Bertalanffy (1960) plantea que una formulación de este orden cósmico fue la visión aristotélica. La frase aristotélica "El todo es igual a la suma de sus partes", es como definición del problema básico de los sistemas aún válida. La teleología aristotélica fue eliminada en los desarrollos posteriores de la ciencia occidental, pero los problemas en ella contenidos, tales como el orden, la intencionalidad de los sistemas vivientes, en lugar de ser resueltos, se negaron y soslayaron. "Por tanto el problema básico de los sistemas no ha perdido aún su vigencia" (p. 30).

Este método o proceso de pensamiento intelectual fue obscurecido y reemplazado temporalmente por la sombra del pensamiento cartesiano. Bertalanffy señala al respecto:

Decimos "reemplazado", y no "eliminado" ya que el dictum aristotélico de que el todo es más que sus partes cuando éstas se relacionan continuó en vigor. Debemos subrayar con fuerza que el hecho de que el orden u organización de un todo o sistema, trascienda a sus

partes cuando éstas se consideran por separado, no es algo que entre en el campo de la metafísica, ni la supervisión antropomórfica o un especulación filosófica; es un hecho con el que nos enfrentamos cada vez que miramos a un organismo vivo, un grupo social e incluso un átomo (p. 31).

La Teoría General de Sistemas posee varios conceptos que según Watzlawick et al. (1989) pueden ser adaptados para describir la interacción dentro de la familia. El primer concepto se define como totalidad. En la totalidad cada una de las partes de un sistema se encuentra relacionada de tal modo con las otras que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás partes y en el sistema total. Esto es, un sistema que se comporta como un todo inseparable y coherente. La segunda característica es la retrocomunicación. Debido a la circularidad de los sistemas es que la cibernética viene a aportar su concepto teórico de retrocomunicación. Donde *A* afecta a *B* y *B* afecta a *C*, y donde *C* afecta a *A*, y se da el proceso de forma indefinida.

Existen dos tipos de retrocomunicación, la negativa y la positiva. La retrocomunicación negativa es la que se encarga de estabilizar el sistema y la retrocomunicación positiva se encarga de desestabilizar el sistema, y por consiguiente, lleva al cambio. La diferencia entre ambas consiste en que, en el caso de la retrocomunicación negativa, esa información se utiliza para disminuir la desviación de la salida con respecto a la norma establecida, de ahí que se utiliza el adjetivo "negativa" mientras que en el caso de la retrocomunicación positiva, la misma información actúa como una medida para aumentar la desviación de la salida y resulta positiva en relación con la tendencia ya existente hacia inmovilidad o desorganización (Watzlawick et al., 1989). Se recomienda que no se vea a la una o la otra como buena o mala ya que las definiciones nos

serven para lograr identificarlas y poder utilizar una u otra en la intervención de cambio.

Otro de los aspectos que caracterizan a los sistemas abiertos es el de equifinalidad. En un sistema circular y auto modificador, los resultados no están determinados tanto por las condiciones iniciales, sino por la naturaleza del proceso o los parámetros del sistema. En términos más simples, este principio de equifinalidad significa que idénticos resultados pueden tener orígenes distintos, porque lo decisivo es la naturaleza de la organización.

Paradojas

Otro de los conceptos que complementa el modelo de intervención contenido en la teoría de la comunicación, es el de la paradoja. La paradoja se define como una contradicción que resulta de una deducción correcta a partir de premisas congruentes. Para entender mejor el concepto resulta importante definir los distintos tipos de paradoja. El primero es la antinomia y se define como una aseveración que resulta ser contradictoria y demostrable. Por ejemplo: AJ y una aseveración — AJ , la cual es la negación de la primera, al combinar ambas se obtiene una aseveración, AK , donde $AK = AJ$ y $-AJ$. De esta forma obtenemos una contradicción formal, pues nada puede ser una cosa y no serlo al mismo tiempo. Las paradojas pertenecen a los sistemas lógicos y matemáticos. Dentro del marco de la teoría de la comunicación humana ésta pertenece a la sintaxis lógica del lenguaje. La paradoja más famosa de este grupo se refiere a “la clase de todas las clases que no son miembros de sí mismas”. Ésta se basa en las siguientes premisas: una clase es la totalidad de todos los objetos que poseen una determinada propiedad; así todos los gatos pasados, presentes y futuros comprenden la clase de los gatos. Luego de establecerse dicha clase, el resto de todos los otros objetos en el universo pueden considerarse como la clase

de los no-gatos, pues todos esos objetos tienen una propiedad definida en común: no son gatos. Cualquier aseveración según la cual un objeto pertenece simultáneamente a ambas clases constituiría una simple contradicción. En un nivel lógico superior la clase de los conceptos es un concepto en sí mismo, pero en el caso de la clase de los gatos no es en sí misma un gato, así en este segundo nivel, el universo vuelve a dividirse en dos clases los que son miembros de una clase y las que no lo son.

El segundo tipo de paradoja es la antinomia semántica o definición paradójica. Estas surgen de incongruencias ocultas en la estructura de niveles de pensamiento y lenguaje. La antinomia pertenece al campo de la semántica. Un ejemplo bastante claro es cuando una persona dice "estoy mintiendo", donde si el/la sujeto está verdaderamente mintiendo entonces su aseveración es verdad y esto es lo que lleva a que surja la paradoja.

La tercera es la paradoja pragmática, la cual se caracteriza por las instrucciones paradójicas. Estas se definen como los tipos de instrucciones u orden verbales las cuales crean unos efectos en la conducta de las personas, donde para lograr obedecer una orden dada se tiene que desobedecer ésta. Este tipo de instrucciones va a carecer de sentido en el nivel de contenido y donde es imposible eludir el nivel relacional, por consiguiente, se le crea al individuo una relación insostenible donde si por ejemplo se le da la orden "sé espontáneo" éste, a nivel de contenido se va a sentir atrapado ya que al responder a dicho mandato no está siendo espontáneo. Entonces, para lograr aclarar su dilema tendría que ubicarse a un nivel relacional donde pueda hablar (metacomunicar) acerca de la orden que se le ha dado.

Otro concepto que enriqueció a la teoría de la comunicación fue la teoría del doble vínculo creada por Gregory Bateson (1979). Dicha teoría se acompaña de los siguientes supuestos: 1) dos o más personas participan en una relación intensa que

posee un gran valor para la supervivencia física y/o psicológica de una, varias o todas ellas; 2) en ese contexto, se presenta un mensaje que está estructurado de tal modo que: a) afirma algo, b) afirma algo de su propia afirmación, y c) ambas afirmaciones son mutuamente excluyentes, así, si el mensaje es una instrucción, es necesario desobedecerlo para obedecerlo; 3) se impide que el receptor del mensaje se evada del marco establecido por ese mensaje, sea metacomunicándose sobre él o retrayéndose. Por lo tanto, aunque el mensaje carezca de sentido desde el punto de vista lógico, constituye una realidad pragmática; el receptor no puede dejar de reaccionar a él, pero tampoco puede reaccionar a él en forma apropiada (no paradójica) pues el mensaje mismo es paradójico; 4) cuando el doble vínculo es duradero, posiblemente crónico, se convertirá en una expectativa habitual y autónoma con respecto a las naturaleza de las relaciones humanas y el mundo en general, una expectativa que no requiere refuerzo ulterior; y 5) la conducta paradójica impuesta por el doble vínculo es, a su vez un doble vínculo y lleva a un patrón de comunicación auto perpetuador.

La teoría de los grupos ha sido otra aportación la concepción sistémica de la teoría de la comunicación humana. La teoría de los grupos presupone que los grupos poseen las siguientes propiedades: a) están compuesto por miembros, todos los cuales son iguales en cuanto a una característica en común; b) se puede combinar a sus miembros en distinto orden, y sin embargo, el resultado de la combinación sigue siendo el mismo; c) un grupo contiene un miembro de identidad tal que su combinación con cualquier otro miembro cancela a este otro miembro. Si la totalidad de los sonidos constituyese un grupo, su miembro de identidad sería el silencio, d) en cualquier sistema que se ajuste al concepto de grupo, encontramos que cada miembro tiene su recíproco u opuesto, de modo tal que la combinación de cualquier miembro con su

opuesto da lugar al miembro de identidad, por ejemplo: $5 + (-5) = 0$, cuando la ley de combinación es la suma.

La teoría de los grupos presenta mediante estas proposiciones como los cambios particulares no ocasionan diferencia en el grupo, lo cual proporciona una base para pensar acerca de la peculiar interdependencia entre persistencia y cambio. Esta teoría no puede proporcionar un modelo para aquellos tipos de cambio que trascienden de un determinado sistema o marco de referencia.

Otro concepto teórico que ha sido atado a la teoría de los grupos es la teoría de los tipos lógicos de Russell y Whitehead (citados en Watzlawick et al., 1989). Al igual que en la teoría de los grupos, los componentes de la totalidad son designados como miembros, mientras que la totalidad misma se denomina, clase en lugar de grupo. Un axioma de esta teoría es que cualquier cosa que comprenda o abarque a todos los miembros de una colección no tiene que ser miembro de la misma.

Las diversas experiencias del grupo de Palo Alto llevaron a que éstos identificaran dos tipos de cambio. Se les denominó como cambio uno y cambio dos. El cambio uno es el cambio dentro del sistema. El cambio uno en ningún momento pretende alterar la estructura del sistema. Este se considera como lógico, coherente, y se da desde el interior. Por otro lado, el cambio dos gobierna internamente el sistema, pero a la misma vez impacta la estructura de éste, (meta-cambio). Este se plantea como irracional, ilógico e incoherente, y se da desde el exterior.

Un ejemplo de cambio uno sería si a un/una Consultor/a se le pidiera que llevara a cabo un diagnóstico organizacional de un departamento, ya que se dice que existen problemas con el clima organizacional. Luego de varias entrevistas y cuestionarios, el/la Consultor/a determina que hay que formar equipos de trabajo (team building), entonces, se comienza a notar

cambio por medio de la observación de los/las incumbentes llevando a cabo tareas en equipo.

El tipo de cambio que busca la intervención estratégica o paradójica basado en la teoría de la comunicación humana es a nivel de cambio dos, ya que este en su finalidad busca alterar la estructura del sistema, mediante el uso de instrucciones paradójicas. El cambio dos es aquello que dentro de la perspectiva del cambio uno parece constituir una solución, debido a que dentro de la perspectiva del cambio dos, tal solución se revela como la causa del problema que se intenta resolver (Watzlawick et al., 1989). Parece ser mientras que el cambio uno parece basarse siempre en el sentido común, el cambio dos aparece habitualmente como extraño, inesperado y desatinado; se trata de un elemento desconcertante paradójico del proceso de cambio (Watzlawick et al., 1989).

La aplicación del cambio dos a la solución significa que se aborda la situación en el "aquí y el ahora". Estas técnicas se aplican a los efectos y no a sus supuestas causas. La pregunta crucial correspondiente es "¿Qué?" y no "¿Porqué?". La utilización de técnicas de cambio dos libera la situación de la trampa engendradora de paradojas creada por la auto-reflexividad de la solución intentada, y coloca a la situación sobre una base diferente.

Fisk, Weakland y Segal (1988) han evaluado la posibilidad de cambio dos como modelo psicoterapéuticos. Siguiendo los trabajos de Milton Erikson (citados en O'Hanlon, Hudson & Hexum, 1990), estos autores han encontrado formas de cómo abreviar la terapia, logrando cambios significativos en varios de sus pacientes. El marco teórico utilizado es el mismo del grupo de Palo Alto, la única diferencia radica en que estas personas enfatizan en gran manera la noción que Bateson (1972) llamaría "el mapa no es igual al territorio" con el propósito de abreviar la terapia. El mapa que éstos trazan, lo intentan marcar lo más rápido posible, antes de que el territorio cambie su aspecto. Muchas veces la etapa diagnóstica de

tratamiento y búsqueda de síntomas hace que el sistema en que está insertado el paciente tome un rumbo distinto y sabotee la estrategia de cambio. Ello conlleva un ímpase donde el terapeuta tiene que comenzar de nuevo a elaborar su estrategia de cambio. Esta aportación de Fisk, Weakland y Segal (1988) y Erikson (citados en O'Hanlon, Hudson & Hexum, 1990) llevan a que el presente autor considere que la estrategia de cambio es viable dentro de las intervenciones grupales e individuales dentro de las empresas.

El marco de referencia que ofrece el conglomerado de teorías contenidas dentro de la Teoría de la Comunicación de Watzlawick et al. (1989) ha ofrecido por años el marco teórico para diagnosticar niveles de "patología" en la interacción familiar. Dicho marco ha constituido el terreno para que muchos terapeutas pudieran intervenir con éxito, modificando las conductas de los integrantes de un sistema familiar. A pesar de los éxitos obtenidos por este tipo de intervención, el Psiquiatra belga Monin Elkäim (1989) ha encontrado que el marco epistémico y metodológico de la Teoría de la Comunicación Humana podía ser modificado mediante la sustitución de unos supuestos teóricos y la adición de otros conceptos teóricos. A continuación presentaremos la justificación y los supuestos teóricos que llevan a una reconceptualización de algunas teorías contenidas dentro de la Teoría de la Comunicación Humana.

Teoría de la Comunicación Humana según Monin Elkäim

Elkäim (1990) señala que en años recientes se ha comenzado a cuestionar el marco teórico de la terapia sistémica de familia. Dicho marco se ha centrado fundamentalmente en la teoría de la comunicación humana del grupo de Palo Alto. Señala Elkäim que a pesar de los frutos y éxitos, éstos se deben mayormente a la riqueza de las intervenciones y no a sus conceptos teóricos. A la luz de este planteamiento, Elkäim ha

generado una discusión sobre los supuestos tradicionales de la teoría de la comunicación humana, añadiendo otros que él mismo conceptúa como enriquecedores de la teoría.

Algunos de los supuestos son los siguientes: estabilidad y cambio, y auto-referencia. El primer supuesto plantea que la teoría general de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy tiene fundamentalmente que ver con sistemas abiertos en constante equilibrio, donde conceptualmente, se maneja más la noción de estabilidad que la noción de cambio. El concepto de homeostasis en teoría general de sistemas señala que luego de que el sistema disminuye la cantidad de energía contenida en el proceso de la entropía, éste aparenta volver a su antiguo nivel de estabilidad. La teoría general de sistemas también focaliza en leyes generales y asigna un mínimo rol a la historia. Los terapeutas de familia que trabajan bajo estos supuestos se interesan en la obtención de leyes generales que apliquen a todas las familias o sistemas isomórficos y concentran su atención en el principio existencialista del "aquí y el ahora".

Elkäim (1990) señala al respecto:

Estos terapeutas trabajan con las familias como si estuvieran jugando un juego de ajedrez, en donde no hay necesidad de conocer la historia del juego que le permitiría entender la situación en un momento dado. A pesar del hecho de que la terapia se enfoca en el cambio y lo que es único y diferente en la gente, el fundamento intelectual de una gran parte de la terapia de familia se dirige a la estabilidad y a leyes generales (p. xiii).

Según este autor la teoría general de sistemas ha sido muy útil y ha rendido grandes servicios al movimiento de terapia de familias, pero muchos terapeutas han comenzado a sentirse incómodos con sus limitaciones teóricas. El trabajo terapéu-

tico ha sido más enriquecedor que los supuestos contenidos en la teoría.

Otro de los aspectos preocupantes según Elkain, se refiere a la noción donde la teoría de la comunicación humana conceptúa la vida del ser humano sujeta a la repetición mecánica de algún trauma en el pasado. Al respecto señala:

Los hechos históricos son necesarios para la explicación de los problemas actuales, pero no son suficientes. Es la operación de estos elementos dentro del contexto del sistema terapéutico, del cual todos somos parte que determina si los síntomas permanecen, empeoran, mejoran o desaparecen. En adición, el futuro del sistema puede ser cambiado totalmente, por medio de la amplificación de algún elemento aparentemente trivial (p. xviii).

Elkaim también plantea que no podemos percibir la realidad como una objetiva. Los seres humanos son quienes construyen su propia versión personal de la realidad (Berger & Luckman, citados en Elkaim, 1990; Berger & Luckman, 1970; Heller, 1986; Potter & Wetherell, 1980; Varela, 1980). No es posible separarse de la situación que uno mismo está describiendo. Resulta difícil diferenciar entre lo que se encuentra fuera de nosotros y los que es parte de nosotros mismos. Esta relación se puede conceptuar como una de tipo dialéctica (Riegel, 1979), donde el proceso es de tal dinamismo que el ir y devenir de la relación nos inserta dentro de nuestro medio ambiente en todo momento sin permitir una diferenciación clara. La construcción social de la realidad permite según Elkaim, un mejor entendimiento de los marcos de referencia de cada familia ya que éstas no operan desde los mismos escenarios isomórficos que plantea la teoría general de sistemas de Bertalanffy.

Elkaim comenta al respecto:

En el model sistémico, lo que el terapeuta experimenta puede ser visto como resultado de auto-referencia. Bajo la tutela del trabajo de Whitehead y Russell sobre las paradojas, según interpretadas por Bateson, los terapeutas sistémicos tradicionales han manejado la paradoja auto-referencial como un sofisma; esto constituye una filosofía interesante, pero escasamente nos dice algo de qué hacer con el propio fenómeno de por sí. Esta manera de lidiar con la auto-referencia es cónsona con el pensamiento tradicional de las ciencias experimentales; las características del observador no deben contaminar lo que se estudia (p. 32).

El hecho de construir una realidad basada en la percepción de uno como observador de un proceso externo, limita la intervención ya que éste no logra percatarse de que sus propios prejuicios están directamente implicados (Sampson, 1985; Sampson, 1989; Cusman, 1990). El terapeuta es el que evalúa el sistema y quien finalmente hace uso de la intención paradójica subjetivamente. A base de los problemas encontrados en la teoría de la comunicación humana tradicional, Elkäim generó una nueva concepción de la teoría de la comunicación humana para la intervención en la terapia de familia. Su teoría focaliza el tiempo y la historia de manera diferente. Atiende los aspectos singulares de los síntomas en que los terapeutas se involucran, permitiendo que los sentimientos tanto del terapeuta como los de la familia se conviertan en herramientas de cambio. Elkäim replantea la noción de dobles vínculos recíprocos; donde dos o más personas piden algo que realmente no están preparados a aceptar.

Elkäim introduce dos conceptos que según él, permiten enriquecer su teoría en al campo de la terapia. El primero es el de la resonancia. La resonancia es un factor que ocurre cuando las mismas reglas o sentimientos reflejan estar presentes en sistemas diferentes, pero relacionados. Por ejemplo, las

reglas de juego entre jefe-empleado pueden ser similares en diferentes tipos de organizaciones. El otro concepto se define como congregado. Las resonancias son un caso particular de los congregados. Mientras que las resonancias conforman elementos similares apareciendo en sistemas diferentes, los congregados son grupos de elementos diferentes que los terapeutas y otros miembros del sistema terapéutico pueden visualizar como conectores del sistema social, familiar y otros. Un ejemplo de un congregado podría ser el que toda la familia se reúna en las noches para ver programas de adultos en la televisión y los padres le explican a los niños las escenas donde se sostienen relaciones sexuales. Este tipo de interacción concentra unas reglas diferentes, pero que conectan al sistema social, o sea, a la familia.

Otra de las aportaciones conceptuales más importantes que añade Elkäim a la teoría de la comunicación humana es la teoría de sistemas en desequilibrio del físico Ilya Prigogine. Prigogine y Stengers (1982) señalan que en un sistema en desequilibrio las fluctuaciones bajo ciertas condiciones son ampliadas a un nivel tal que el sistema termina evolucionando hacia un nuevo estado cualitativamente diferente. Esta noción tiene como propósito destronar la de equilibrio y estabilidad. Dicho aspecto implica una ruptura científica entre la conceptualización tradicional de la termodinámica lineal y la no lineal. Prigogine y Stengers (1982) señalan al respecto:

En la raíz de la termodinámica no-lineal se encuentra algo que por primera vez aparentaba ser un fracaso: A pesar de mucho esfuerzo, la generalización de una producción mínima de entropía para esos sistemas en donde el flujo ya no es de funciones lineales, aparenta ser imposible. Lejos de un equilibrio, el sistema puede aún desarrollarse a un estado de equilibrio, pero en general, este estado ya no puede ser caracterizado en términos de un potencial escogido a conveniencia (tal

como sería la producción de entropía para estados en equilibrio) (p. 140).

Tradicionalmente, la termodinámica lineal ha descrito la conducta estable y predictiva de los distintos sistemas como buscando obtener un mínimo de actividad compatible con los flujos que lo alimentan. El hecho de que la termodinámica lineal, tal como el equilibrio termodinámico, debe ser descrito en términos del potencial y la producción de entropía implica que tanto en la evolución hacia el equilibrio como en la evolución hacia un estado estacionario, las condiciones iniciales han sido olvidadas. Aún sin importar las condiciones iniciales, el sistema finalmente alcanzará un estado determinado por las condiciones impuestas. Como resultado, la reacción del sistema ante un cambio en sus condiciones es enteramente predecible.

Dentro de los sistemas en desequilibrio existen las estructuras disipativas. Estas disipan la energía aplicada al sistema y aparecen cuando el sistema se encuentra lejos de alcanzar su equilibrio, requiriendo fuentes continuas de energía. Luego que dicha situación se ubica en un punto crítico, las fluctuaciones no vuelven a traer al sistema a su estado original, sino que el sistema alcanza un nuevo estado. Ese nuevo estado surge cuando el punto crítico se torna en un punto de bifurcación. El punto de bifurcación se ubica en una posición aleatoria que no permite predecir enteramente las características de ese nuevo estado.

Otro de los aspectos que Elkäim trae a su teoría es el factor azar. La utilidad de este concepto radica en que permite la intervención en sistemas humanos en desequilibrio sin seguir una ruta preseleccionada. Son las propiedades únicas del sistema y las amplificaciones al azar de ciertas singularidades las que van a generar un nuevo estado de desarrollo.

Otro de los conceptos que también intercala Elkäim es el de retrocomunicación evolutiva. En ciertos casos, una estruc-

tura disipativa va a causar la formación de nuevas características. Cuando esto sucede, el funcionamiento de la estructura debe cambiar. El proceso de aumento de inestabilidad para la formación de nuevas estructuras se conoce como retrocomunicación evolutiva.

Elkäim (1990) señala dos diferencias fundamentales entre el funcionamiento de sistemas en equilibrio y sistemas en desequilibrio. Primero, en sistemas equilibrados la estabilidad es la regla que rige su funcionamiento. La conducta del sistema es prevista porque obedece a leyes generales. En sistemas en desequilibrio, la evolución del sistema no se encuentra gobernada por leyes generales, sino por las propiedades únicas del sistema. Por ejemplo, la naturaleza de las interacciones entre los elementos. Estas interacciones pueden inducir a un estado de inestabilidad y bifurcar abruptamente, separando dos modos diferentes de funcionamiento.

En segundo lugar, los sistemas en equilibrio van a retomar su estado original, sin importar cualquier perturbación a la que esté sujeta. La historia de las fluctuaciones del sistema toma lugar dentro de las normas del sistema. Fuera de dichas normas, los factores tiempo e historia no son relevantes. Por otro lado, un sistema en desequilibrio es capaz, bajo condiciones apropiadas de evolucionar hacia nuevos modos de funcionamiento, pero la selección de uno u otro va a ser influenciada por la historia del sistema.

El asunto de la historia se considera como crucial según Elkäim, ya que la teoría general de sistemas ha utilizado el término de equifinalidad para minimizar el rol de la historia en los sistemas. Lo que resulta ser realmente importante es que hay que entender la presente estructura del sistema a investigarse. El debate que ha surgido entre los terapeutas de familia sobre el lugar de la historia se visualiza en parte por las limitaciones impuestas por el enfoque de Bertalanffy sobre el rol de los sistemas en equilibrio. Dentro del concepto de los sistemas en desequilibrio, resulta esencial recordar la impor-

tancia de los procesos irreversibles y traer nuevamente la noción del tiempo. Presentar nuevamente a la historia dentro de un contexto sistémico no significa introducir de nuevo el factor de causalidad lineal, ni tampoco el abandono del término equifinalidad. Al contrario, es un asunto de volver a incluir la noción de evolución en el tiempo, que no puede reducirse al término causalidad lineal. La concepción teórica de Elkäim nos remite a una nueva forma de pensamiento sobre la forma de intervención de la teoría de la comunicación humana. Su conceptualización de la intervención como aspecto probabilístico, nos ayuda a evaluar de forma flexible el mapa que elaboramos al momento de intervenir, sin tener que temer que éste no sea igual al territorio hacia donde nos movemos.

Implicaciones del Modelo de Elkäim para la Psicología Industrial Organizacional

La teoría de Elkäim puede tener unas implicaciones importantes para la práctica de la psicología industrial organizacional. El momento actual nos presenta una serie de cambios significativos en la manera en que las industrias llevan a cabo sus prácticas de trabajo. El ambiente de competitividad a nivel local y mundial genera una dinámica donde los cambios suceden con tanta rapidez que se hace difícil establecer unos niveles de planificación y predicción tan certeros que permitan observar estabilidad en las compañías. El modo de intervención que promueve Elkäim nos permite ajustarnos a este dinamismo sin perder el esquema de la Teoría General de Sistemas. La diferencia radica en la forma y dirección que toman los sistemas en desequilibrio. Sistemas socio-técnicos tales como la calidad total y la reingeniería necesitan de sistemas y sub-sistemas en desequilibrio ya que promueven los cambios a velocidades vertiginosas. Hammer y Champy (1994) señalan que con el advenimiento de la globalización,

las compañías se están viendo ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales puede introducir en el mercado innovaciones de productos y servicios. Esta situación plantea que los ciclos de vida de los productos han cambiado de años a meses y el tiempo disponible para desarrollar productos y servicios es muy corto. Por consiguiente, las compañías que deseen sobrevivir en este mundo empresarial turbulento van a tener que adaptarse y reaccionar a los constantes cambios o no se moverán en absoluto (p. 25). En síntesis, el modelo de sistemas en desequilibrio va a ser una de las herramientas que va permitir la organización de las empresas en el futuro ya que en la actualidad no existe otra metáfora que permita un análisis integral del funcionamiento de los grupos organizativos.

Por otro lado, la teoría según el Grupo de Palo Alto, puede ser utilizada en organizaciones cuyos sistemas y sub-sistemas tiendan a ser estables. Su debilidad radicarán en el tiempo que le tome adaptarse a los cambios y exigencias del medio ambiente.

Es necesario investigar las posibilidades que tiene esta teoría dentro de las industrias públicas y privadas de este país. El presente autor ha utilizado este modelo en algunas de sus intervenciones logrando crear cambios significativos en algunos grupos de trabajo. A pesar de ello, el autor sugiere que la teoría sea sometida al rigor de la investigación cualitativa y cuantitativa para obtener mayor información y veracidad de los resultados. La agenda a seguir es importante ya que es necesario someter a evaluación las implicaciones de la teoría de Elkäim y demostrar su utilidad a una escala mayor dentro de las industrias puertorriqueñas y latinoamericanas.

Referencias

- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind: A revolutionary approach to man's understanding of himself*. New York: Ballantine Books.

- Bateson, G. (1979). *Espíritu y naturaleza*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Bateson, G., & Bateson, M.C. (1987). *Angel fear: Toward an epistemology of the sacred*. Toronto: Battan Books.
- Bavelas, J.B., Black, A., Chovil, N., & Mullett, J. (1990). *Equivocal communication*. London: Sage.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1983). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Ediciones Amorrortu.
- Bertalanffy, L.V. (1960). Teoría general de los sistemas. En Weiner, N., *Cibernética*. Madrid: Guardian de Publicaciones.
- Brent, D.R., & Kim, J.Y. (Ed.) (1985). *General systems theory and human communication*. New Jersey: Hayden Book Company.
- Cushman, P. (1990). Why the self is empty: Toward a historically situated psychology. *American Psychologist*, 45, 599-611.
- Elkäim, M. (1990). *If you love me, don't love me*. New York: Basic Books.
- Fisk, R., Weakland, J.H., & Segal, L. (1988). *La táctica del cambio: Cómo abreviar la psicoterapia*. Barcelona: Herder.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Barcelona: Editorial Norma.
- Klir, G. L. (Ed.) (1987). *Tendencias en la teoría de sistemas*. Madrid: Editorial Alianza.
- O'Hanlon, W. Hudson, L., & Hexum, A.L. (Comp.) (1990). *An uncommon casebook: The complete clinical work of Milton H. Erickson*. New York: W.W. Norton.
- Potter, J., Stringer, P., & Wetherell, M. (1984). *Literature and social psychology*. London: Routledge, Kegan Paul.
- Priogogine, I., & Stengers, I. (1984). *Order out of chaos: Man's new dialogue with nature*. Toronto: Battan Books.
- Riegel, K.F. (1979). *Foundations of dialectical psychology*. New York: Academic Press.
- Rose, N. (1989). Individualizing psychology. En Shotter, J. & Gergen, K., *Texts of Identity* (p. 119-132). London: Sage.
- Sampson, E.E. (1985). The decentralization of identity: Towards a revised concept of personal and social order. *American Psychologist*, 40, 1203-1211.
- Sampson, E.E. (1989). The deconstructions of the self. En J. Shotter & K. Gergen (Eds.), *Texts of identity* (pp. 1-20). London: Sage.
- Smith, L. (1988). *Discerning the subject*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Watzlawick, P. (1976). How real is real? *Confusion, disinformation and communication*. New York: Vintage Books.

- Watzlawick, P. (1980). *El lenguaje del cambio: Nueva técnica de la comunicación terapéutica*. Barcelona: Herder.
- Watzlawick, P., Bavelas, J.B., & Jackson, D.D. (1989). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.
- Watzlawick, P., Weakland, J.H., & Fisk, R. (1980). *Cambio: Formación y solución de problemas humanos*. Barcelona: Editorial Herder.
- Weiner, N. (1960). *Cibernética*. Madrid: Guardiania de Publicaciones.