

LA FORMACION EN LA EMPRESA *

RAMIRO ALVAREZ C.

La empresa, como organización social, está sometida a múltiples factores de orden tanto interno como externo. La acción de tales factores dan lugar a la aparición de una dinámica constante debido al juego recíproco de influencias que se establece entre la empresa y el medio y entre aquélla y los miembros que la integran. Expresado en otra forma, el individuo como trabajador, se encuentra ante un *ininterrumpido proceso de cambio* frente al cual tiene que desarrollar, consciente o inconscientemente, un comportamiento adaptativo.

Bien sabemos que el grado de adaptación de un comportamiento a una situación dada normalmente está en relación directa con la cantidad y calidad de las informaciones que obtenga el sujeto de dicha situación¹. Por esta razón, conviene detenernos en considerar la naturaleza e implicaciones del cambio, el comportamiento normalmente adoptado, tanto por el individuo como por el grupo ante una situación desconocida, las resistencias más notorias que uno y otro presentan ante la perspectiva de adoptar un nuevo comportamiento para llegar, finalmente, a determinar cuál es el papel

desempeñado por la formación y cuáles son las áreas de comportamiento afectadas por su acción.

A) *El proceso de cambio.*

Ante todo, nos parece importante presentar el proceso de cambio como marco conceptual y como punto de partida para comprender la intervención del formador.

Desde el punto de vista psicológico, el cambio equivale a penetrar en una región desconocida, donde los elementos que se perciben están cognitivamente inestructurados, no se distinguen las posibles relaciones que existen entre tales elementos. Por lo tanto, "el comportamiento del sujeto se caracteriza por la incertidumbre de sus acciones; ignora cuál ha de ser la dirección que debe darle a sus actos para aproximarse a una meta determinada"². Las acciones que realice en este estado, estarán bajo el dominio de la inseguridad, por un lado y del desconcierto, por el otro. El primer estado se explica por la falta de información sobre las repercusiones de su actuación; el segundo emerge en el momento que aparecen efectos no esperados o previstos por el sujeto. Dicho de otro modo este último está lejos de predecir el ajus-

* El título del presente artículo corresponde al capítulo II de la monografía de grado intitulada "La Formación en la Empresa".

¹ Ombredane A. et Faverge J. M. *L'Analyse du travail*. Paris: P.U.F. 1955, p. 62.

² Lewin K. *Field Theory and Experiment in Social Psychology. Concepts and Methods*. *American Journal Sociology*, p. 868-896.

te de sus comportamientos a las metas que persigue. Como resultado inmediato, su trabajo adolece de serios defectos de coherencia y de efectividad, que van a redundar en perjuicio del mismo individuo —la satisfacción que busca se ve estropeada— y en perjuicio de la organización social a la cual pertenece, porque su desempeño irregular entraba el óptimo funcionamiento del grupo y merma la productividad de su Empresa.

Una situación de inseguridad y de desconcierto, de no tratarla oportunamente y con propiedad, en breve tiempo degenera en un brote desmedido de actitudes defensivas y de comportamientos rígidos que, a la postre, se tornan impermeables a cualquier información de tipo formativo y se constituyen en una grave amenaza para la supervivencia del grupo, como organización social.

En cualquier momento de este proceso preferentemente en sus comienzos, el formador o agente de cambio se encargará de preverlo, de inducirlo y de facilitarlo para darle una orientación positiva, lo cual supone, por su parte, un conocimiento detallado de los mecanismos tanto individuales como grupales del proceso de cambio.

1. *El cambio a nivel del individuo.*

Para abordar el cambio en el individuo tenemos que referirnos a los mecanismos que se llevan a cabo en lo más íntimo de su psiquismo. Para ello hablaremos de la identificación, de la experiencia del efecto, de la introspección y del ejercicio de la conducta adquirida. Estos procesos están directamente relacionados con el aprendizaje puesto que la esencia de este último comportamiento estriba en el proceso de cambio: “El aprendizaje, sostiene E. Hilgard, es el proceso por el cual se origina o cambia una actividad, mediante la reacción a una situación dada”³.

³ Hilgard Ernest R. *Teorías del aprendizaje*. Traducido del inglés por Raúl Osegueda. Méx. Fondo de Cul. Eco. 1961, p. 13.

a) *La identificación*. Tratándose de una operación eminentemente psico-dinámica recurrimos al psicoanálisis para determinar su naturaleza y su funcionamiento.

Para el psicoanálisis la identificación constituye “la manifestación más temprana de un enlace afectivo con otra persona . . . y todo lo que se puede comprobar respecto a su naturaleza, es que ella aspira a conformar el propio yo análogamente al otro tomado como modelo”⁴.

De estos postulados se deduce que el funcionamiento de la identificación está condicionado por la estructuración “transitoria” del yo o de la personalidad: un yo debidamente estructurado se comporta proporcionalmente a las exigencias o estimulaciones del medio. Las exigencias del medio espacial y temporal nunca son idénticas. Por lo tanto, el yo se ve obligado a recurrir a nuevos matices de comportamiento para responder en forma apropiada a las diversas situaciones y estimulaciones. Ante este hecho el yo busca consciente o inconscientemente, un modelo, un comportamiento mejor que el suyo, lo toma como ejemplo, lo asimila, se comporta como él. Entonces, adquiere la seguridad que su propio yo no le proporciona. Ch. Mertens de Wilmars expresa este mecanismo en la siguiente forma: “En un individuo cambian una o todas las fases de su conducta cuando su experiencia de identificación con una fuente de información exteroceptiva, relativa a un objeto, le aporta más seguridad que su propia experiencia interoceptiva de tal objeto”⁵.

La dinámica de este proceso psíquico se produce por medio del “juego recíproco de proyección (tú eres yo) e introyección (yo soy tú)”⁶. En el primer

⁴ Freud S. *Obras completas*. Traducido del alemán por Luis López Ballesteros y de Torres. Madrid: Bibl. Nueva, 1948, V. I, p. 1137.

⁵ Mertens de Wilmars Ch. El tratamiento socioterapéutico sobre las empresas. *Revista de Psicología*. XI, Nos. 1 y 2, Bogotá, 1967.

⁶ *Ibid*, p. 8.

caso, el sujeto aplica sus propios estados de consciencia a personas o situaciones dadas mientras que, en el segundo, el sujeto se apropia cualidades o estados vivenciales externos a sí mismo. Según Ch. Mertens de Wilmars, este juego recíproco es el fundamento de todo cambio porque permite al sujeto, *mediante su relación* con el agente de la acción, experimentar la inutilidad de sus defensas y la utilidad de una reorganización existencial en primer lugar al agente y, por otro lado, respecto al objeto presentado por el agente”⁷.

b) *La experiencia del efecto*. Una vez establecida la relación con el agente y con el objeto presentado por aquél, el paso siguiente está constituido por la acción u operación, o sea, la ejecución de la conducta pertinente.

La bondad del efecto de tal acción permitirá la facilitación en el cambio de comportamiento e inducirá al sujeto a establecer la nueva relación. De lo contrario, surgirán resistencias tanto de orden afectivo como intelectual, que pueden ser insuperables si el formador no tiene el tacto de adaptar su “propuesta de cambio” a la situación concreta y a los intereses de los individuos, sujetos de formación.

E. L. Thorndike, comentado por E. Hilgard, interpreta la experiencia del efecto en la siguiente forma: “La ley del efecto se refiere al fortalecimiento o debilitamiento de una conexión, como resultado de sus consecuencias. Cuando tiene lugar una conexión modificable y es acompañada o seguida por una situación satisfactoria, la fuerza de la conexión aumenta; si la conexión ha tenido efecto y es seguida por un estado de cosas perturbador, su fuerza disminuye”⁸.

c) *La introspección*. Se refiere a la observación y al juicio que hace el sujeto de su propia conducta. En este proceso, el papel que desempeñan la toma

de consciencia y la verbalización es definitivo para producir y para estabilizar el cambio de actitud.

J. D. Frank, citado por Ch. Mertens de Wilmars, sintetiza en la siguiente forma la función de la introspección: “Para cambiar la imagen que hace una persona de sí misma es necesario cambiar su visión sobre el futuro. Pero el futuro todavía no está a su alcance, entonces su visión sobre el futuro se cambiará solamente reinterpretando su pasado”⁹.

d) *El ejercicio*. La repetición de la conducta ya aceptada en relación con el nuevo objeto, conduce a la automatización y a la formación del hábito, es decir, la asimilación del modelo en forma espontánea e inconsciente. Desde este punto de vista “el ejercicio contribuye al cambio por cuanto permite hacer concretos los efectos que aportan seguridad”¹⁰.

De por sí, la presencia de un hábito puede dar la idea de comportamiento estereotipado, pero, tal como lo hemos mencionado al hablar de la naturaleza del cambio, la modificación del comportamiento se produce cuando la relación nueva que propone el formador proporciona o garantiza *mayor seguridad*. La toma de consciencia —por cuenta del mismo sujeto o por intermedio del formador— de la monotonía de un ejercicio, de la repetición uniforme de un comportamiento puede ser el primer paso para emprender el proceso de cambio.

2. *El proceso de cambio a nivel de grupo.*

La presentación de los procesos psíquicos más sobresalientes en la realización del cambio a nivel individual nos ha servido para ubicar al formador dentro de la compleja problemática de la aceptación y realización del cambio por parte del individuo.

⁷ Idem.

⁸ Hilgard E. *Op. cit.*, p. 31.

⁹ Mertens de Wilmars Ch. *Op. cit.*, p. 10.

¹⁰ Idem.

Para tener una visión integral del proceso de cambio, nos es absolutamente indispensable contemplar el cambio a nivel de la organización social debido a las recíprocas influencias entre el individuo y el grupo.

En este campo, el carácter dinámico del comportamiento se manifiesta por la interdependencia establecida entre los miembros del grupo, por "la manera de comunicarse informaciones". De suerte que las modificaciones que se presentan pueden provenir tanto del "contenido de las informaciones intercomunicadas, como sobre el sistema de intercomunicaciones, es decir, de la forma de interdependencia"¹¹. Por esta razón hablaremos de factores *alocéntricos*, para referirnos al contenido de la información, y de los factores *autocéntricos*, para referirnos al sistema de intercomunicaciones.

a) *Factores alocéntricos*. Como su nombre lo indica, constituyen la base de la relación que el grupo establece con un objeto exterior. Estos factores están ligados a la función de producción, a las actividades tendientes a la prosecución de los objetivos, en fin, al sistema de tensiones positivas del cual hemos hablado en el capítulo primero. De donde podemos deducir que la acción de cambio en este campo, se produce a nivel de las normas, de los modelos y de las sanciones del grupo. Estos elementos, ya vemos que comprometen la cultura del grupo y varían de acuerdo con las modificaciones que experimenten los objetivos propuestos.

b) *Factores autocéntricos*. Proviene de las relaciones interpersonales de los miembros del grupo, es decir, allí están involucradas la interacción, la comunicación, la estructuración, la estratificación y la codificación, cuya dinámica o funcionamiento crean un clima psíquico favorable o desfavorable para el progreso del grupo. La base de la mencionada dinámica reside en el grado de interde-

pendencia que hayan logrado los miembros entre sí, lo cual da un índice de cohesión interna que se manifiesta en el flujo de intercomunicaciones reales.

La difusión o propagación del cambio será tanto más efectiva cuanto mayor cohesión grupal tenga la organización. Ahora bien, la actitud del grupo, como la del individuo, es susceptible de modificación "cuando la identificación con un nuevo modelo de relación da más seguridad que la experiencia de las relaciones interpersonales de cada uno de los miembros"¹².

En este momento es cuando la autorregulación o, como la hemos denominado, *la interpretación*, viene a jugar un papel importante para asegurar la supervivencia del grupo.

Tal proceso psíquico por naturaleza, pretende, en primer lugar, *tomar conciencia* de la situación actual del grupo, revisando la calidad de los objetivos, la eficacia de los medios y el clima psíquico reinante en las relaciones interpersonales de los miembros; en pocas palabras, trata de localizar e identificar las dificultades desconocidas hasta el momento. La toma de conciencia corresponde a las primeras reacciones de un grupo cuando, por el juego de autorregulación y por el establecimiento de comunicaciones espontáneas dentro del grupo, fluyen mensajes anteriormente "suprimidos"¹³.

El flujo de tales mensajes, cuyo contenido se llega a descubrir, produce tanto en los emisores como en los receptores, una consecuente reacción defensiva por cuanto dichas emisiones hablan, las más de las veces, de pequeños o grandes defectos en el funcionamiento del grupo. Entonces, surge en los miembros, un estado de ansiedad más o menos intenso y sentimientos de culpabilidad, producidos por la apropiación subjetiva de las

¹¹ Mertens de Wilmaris Ch. *Op. cit.*, p. 11.

¹² *Ibid.*, p. 12.

¹³ Pagés Max. *Éléments d'une Sociothérapie d'Enterprise Hommes et techniques*, N° 169, 1959, p. 61.

anomalías en la propia conducta o en la del grupo. Las reacciones definitivas se manifiestan por:

- a) Numerosos juicios de valor.
- b) Numerosas manifestaciones de agresividad hacia otro o hacia sí mismo.
- c) Explicaciones de problemas, que se refieren, en gran parte, a factores de personalidad individual.
- d) Racionalizaciones que tienden a negar o a minimizar el problema o a presentarlo como inevitable¹⁴, por consiguiente se crea un clima de tensión que aumenta en intensidad mientras más confusa sea la situación.

La reducción subsiguiente del estado de tensión se lleva a cabo por el descubrimiento de las relaciones entre los diferentes móviles que dan lugar al funcionamiento anómalo del grupo.

No basta con la toma de consciencia puesto que ella percibe, en forma parcial, los determinantes del disfuncionamiento, es decir, su apreciación es incompleta e inestructurada, lo cual explica el estado de tensión y de incertidumbre.

Max Pagés sugiere una fase de *diagnóstico* posterior a la toma de consciencia. En esta segunda fase, "el grupo descubre una red compleja de causas que actúan sobre el funcionamiento del grupo y sobre sus dificultades"¹⁵ y elabora una percepción sintética y ordenada. Las reacciones defensivas que habían aparecido en la toma de consciencia tienden a desaparecer debido a la percepción organizada que ha elaborado. En adelante, "los juicios emitidos por los miembros del grupo son más diferenciados, las percepciones ante un mismo fenómeno tienden a tomar mayor homogeneidad en los diferentes miembros"¹⁶.

En la fase de diagnóstico, como lo hemos podido observar, hay un incre-

mentado de la información sobre la vida del grupo que lleva a los miembros a formarse una clara imagen del funcionamiento de sus relaciones interpersonales y luego desencadena el proceso de identificación con un modelo externo de comportamiento con el fin de obtener equilibrio y seguridad.

La fase siguiente y última está constituida por la *acción*. La toma de consciencia y el diagnóstico reflejan la situación actual y real del grupo respecto a sus procesos internos y a sus interacciones con el medio. En el caso de que se detecten anomalías en su funcionamiento integral —interacciones con el medio y procesos psicosociales—, "la red de causas descubierta por el grupo constituye una especie de gráfica de posibles acciones para obtener una acción coordinada del grupo sobre el ambiente"¹⁷, entonces los miembros vuelven a adquirir la capacidad de percibir al grupo como un medio de intervenir sobre el medio ambiente, en lugar de percibirlo como un obstáculo para una acción exterior.

Las primeras acciones estarán encaminadas a la reestructuración y a la reforma de los canales de comunicación dentro del mismo grupo para establecer o recobrar la cohesión interna.

Tal renovación estará condicionada por el replantamiento de objetos o por la revisión de los medios que, normalmente, no son adecuados para alcanzar los objetivos. Lo cual involucra la modificación en las normas del grupo y, por ende, las actitudes concernientes a tales normas.

Este proceso de cambio está íntimamente ligado a la percepción, reorganización cognitiva y motivación, áreas del comportamiento individuales y grupales de las cuales nos ocuparemos más adelante.

Lo importante de este último aparte es el hecho de que el proceso de cambio

¹⁴ Ibid. p. 62.

¹⁵ Ibid. p. 62.

¹⁶ Idem.

¹⁷ Ibid. p. 165.

se efectúe a nivel colectivo por parte de un grupo social o Empresa determinados. "Una evolución no tiene lugar dentro de un grupo mientras no se tome conciencia de las dificultades, mientras no se ideen las acciones correctivas pertinentes"¹⁸, sólo en esta forma las tensiones existentes son debidamente tratadas y reducidas.

Sería ideal que el grupo por sí mismo hiciera el recorrido de las tres fases presentadas, pero, generalmente, el *agente de cambio* es la persona del formador quien posee la mayor cantidad de información respecto a la naturaleza y funcionamiento del grupo, por lo tanto es el más habilitado para provocar el proceso de cambio en forma sistemática y con resultados positivos.

La intención nuestra al presentar la naturaleza e implicaciones del cambio no ha sido otra sino la de plantear los presupuestos a partir de los cuales el formador puede poner en práctica sus programas. Pero, antes de abordar la formación propiamente dicha tenemos que explorar un factor psíquico que quizá constituye el móvil definitivo para la intervención del formador. Se trata de la resistencia al cambio.

3. Resistencia al cambio.

La perspectiva del establecimiento de una nueva relación con un objeto (personas o situaciones) produce en el sujeto, una primera reacción de rechazo que progresa o se debilita en la medida en que el nuevo comportamiento contenga o no un núcleo perturbador para su estabilidad personal.

Si recordamos los conceptos planteados al hablar de la inseguridad y del desconcierto producido por una situación nueva, podremos deducir la razón de este rechazo primitivo y si a esta evocación agregamos lo relacionado con las áreas de comportamiento más profunda-

mente afectadas por la formación (percepción, reorganización cognitiva, motivación y actualización), podremos descubrir con mayor nitidez las fuentes de la resistencia al cambio.

Por un lado, nos encontramos con la dinámica de la ansiedad producida por la inseguridad, por otro lado, con la resonancia afectiva particular propia de la estructura personal de cada individuo y de la organización social de cada grupo. De aquí se desprenden los innumerables matices reactivos de los individuos y de los grupos ante una misma situación objetiva.

Podemos hacer extensiva esta variedad de comportamientos por parte del individuo y del grupo a las reacciones provocadas ante el establecimiento de una nueva relación objetiva.

Lo fundamental de la actitud resistente al cambio estriba en el grado de perturbación o de amenaza para su seguridad que perciba al fantasear la identificación con el nuevo modelo.

Ante una situación peligrosa, el individuo recurre a toda clase de defensas, la suspicacia se apodera de él y, como resultado, su comportamiento adquiere mayor rigidez.

La resistencia al cambio, especialmente en el grupo, se basa en las costumbres, las convenciones y las reglamentaciones propias de su organización. Tal resistencia normalmente se manifiesta por las opiniones más o menos comunes entre los miembros del grupo y las opiniones, por su parte, no son sino las "interpretaciones que el grupo hace del medio físico y social"¹⁹ como resultado de su esfuerzo de adaptación. Su origen está en la base del funcionamiento del grupo, en su dinámica, es decir, en los procesos psicosociales: interacción, comunicación, estructuración, simbolización y codificación.

Es un hecho que cualquier individuo, antes de entrar a formar parte de un

¹⁸ Idem.

¹⁹ Mertens de Wilmars Ch. *Op. cit.* V. I, cap. XIII, p. 6.

grupo, se hace una imagen de éste y elabora "su opinión" personal. Al incorporarse al grupo "su opinión" se "colectiviza"²⁰: se ve sometida a pasar por los procesos psicosociales arriba mencionados.

De suerte que al analizar la opinión del grupo, la opinión colectivizada no nos permite hablar de una adición o yuxtaposición de las opiniones de los miembros, más aún "las opiniones más comunes de un grupo no son ni la suma, ni un comprimido, ni una síntesis del conjunto de opiniones de los miembros"²¹, son la resultante de la cohesión de grupo. Esta aclaración nos permite considerar la resistencia al cambio de función de la madurez del grupo y de la fuerza de grupo.

Hablamos de madurez del grupo cuando éste tiene la habilidad de restablecer el equilibrio perdido ante una nueva circunstancia de orden interno o externo. Más concretamente, cuando en el interior de una organización social se desarrollan con facilidad los fenómenos de grupo sobre los cuales hemos hablado en el capítulo primero.

Con la misma facilidad surgirán las opiniones en el interior del grupo, su interpretación se hará sin mayores obstáculos y la receptividad a las insinuaciones de cambio se tornará en la característica primordial del grupo.

La fuerza del grupo o cohesión de grupo se presenta cuando no hay amenazas, al menos próximas, que pongan en peligro su estabilidad. El desarrollo de las actividades de este grupo se llevará a cabo dentro de un clima propicio, donde se habrá reducido notablemente las defensas y la rigidez del comportamiento.

Por consiguiente, podemos decir que la resistencia al cambio está íntimamente ligada a la seguridad del individuo y del grupo. Cuando hablamos en párrafos anteriores del proceso de cambio, insinuábamos las implicaciones propias de

este fenómeno vital, al plantear la incertidumbre en que se encontraba el individuo o el grupo en el momento de abordar una nueva situación o de adoptar un comportamiento nuevo. Ello implica que tanto a nivel individual como a nivel grupal se ponga en tela de juicio la imagen propia y la del mundo circundante y se debiliten —en caso extremo desaparezcan— las bases sobre las cuales encuentran su seguridad los individuos y los grupos.

Con la amenaza de lo desconocido se presenta "el temor de ser desorientado si se pierde el sistema de referencias o el conjunto de valores habitualmente admitidos"²².

Ambos comportamientos los podemos traducir en términos de *inercia* y *ansiedad*²³. De inercia por cuanto existe la tendencia a conservar los hábitos adquiridos; y de ansiedad por el temor difuso que despierta una situación desconocida²⁴.

El procedimiento para emprender una acción capaz de superar las resistencias al cambio ha de estar precedido de un conocimiento real y completo de la dinámica psicosocial del grupo, de la naturaleza e implicaciones del proceso y, finalmente, de los métodos apropiados para transmitir conocimientos o para modificar las actitudes del grupo.

B) La formación en la Empresa.

1. Finalidad.

Una vez expuesta la naturaleza y las implicaciones del cambio, tanto a nivel individual como de grupo, nos parece oportuno determinar el papel desempe-

²⁰ Muchielli R. *La Méthode des Cas*. Paris: Librairies Techniques et Editions Sociales Françaises, 1968, p. 67.

²³ Bradford L. *Perfectionement des Cadres, une conception nouvelle. Hommes et Techniques*. N° 169, p. 109.

²⁴ *Vocabulaire de Psychologie*. Paris: Librairies Techniques et Editions Sociales Françaises, 1968, p. 67.

²⁰ Ibid. p. 7.

²¹ Idem.

ñado por la formación dentro de este proceso dinámico.

Algunos autores afirman que la “formación, considerada en sí misma, constituye un cambio”²⁵. A nosotros nos interesa tratarla como procedimiento operativo, de intervención sobre la organización. Desde este punto de vista constituye una preparación sistemática al cambio, se trata de “ayudar al individuo o al grupo para establecer una nueva relación objetal”²⁶; al experimentar dicha relación, el aprendiz vive en forma diferente una existencia nueva, subjetivamente más agradable, siempre y cuando, los efectos de la nueva relación proporcionen seguridad al sujeto.

Hablamos de seguridad porque en ella estriba el equilibrio psíquico del individuo y hacia ella tiende invariablemente el individuo o el grupo a través de todas sus vivencias y de ella depende, en gran parte, el rendimiento uniforme en su trabajo y su satisfacción personal. La seguridad se obtiene cuando disminuye o desaparece el grado de “probabilidades subjetivas, es decir, las expectativas del sujeto”²⁷.

La formación, entendida como la distribución sistemática de información, no se limita solamente a transmitir conocimientos sobre aspectos técnicos en el desempeño de los puestos, sino que también abarca —y este es nuestro principal objetivo— la transmisión de informaciones sobre los procesos psicosociales resultantes de las relaciones que necesariamente tienen que establecer entre sí, todos los miembros de una empresa²⁸.

Con la distribución sistemática de información, impartida a todos los niveles —directivos, mandos medios y mandos inferiores— y teniendo en cuenta la capacidad receptiva, tanto de los individuos como de los grupos, se garantiza el encuentro de la seguridad buscada por unos y otros.

Desde este punto de vista podríamos decir, con Ch. Mertens de Wilmars, que la “formación pura” proporciona el objeto *significante* mientras que la “formación” proporciona el objeto *significativo*. En otras palabras la formación no se limita a transmitir mensajes de contenido exclusivamente conceptual, sino que sus emisiones adquieren un significado particular de acuerdo con la experiencia subjetiva del individuo. A causa de esto se produce una *incorporación* del objeto²⁹ por parte del individuo o del grupo, sujetos de formación y la relación establecida con este objeto tiende a automatizarse, es decir, se estabiliza en lo inconsciente. Ahora cabe preguntarnos sobre ¿cuáles áreas específicas del comportamiento humano actúa la formación? Dicho de otra manera, ¿cuáles son los fenómenos psíquicos que ha de tener presente el formador para emprender la programación y el desarrollo de una etapa de formación para que ésta garantice un alto porcentaje de éxito? En las páginas siguientes nos ocuparemos de la presentación de tales fenómenos, imprescindibles para provocar el *cambio* del comportamiento humano a cualquier nivel dentro de la estructura de la Empresa y en cualquier circunstancia.

2. Areas del comportamiento influenciadas por la formación.

a) *La percepción*. Fundamentalmente consiste en el proceso por el cual el mundo externo se hace presente en el indi-

²⁵ Mucchielli R. *Op. cit.* p. 66.

²⁶ Mertens de Wilmars Ch. *Op. cit.*, p. 16.

²⁷ Mertens de Wilmars Ch. El tratamiento socioterapéutico sobre las empresas. *Op. cit.*, p. 7.

²⁸ Takes rekacuibes pueden establecerse en forma vertical, entre superiores y subordinados; en forma horizontal, entre miembros pertenecientes a un mismo nivel jerárquico y en forma diagonal, entre miembros de distinto nivel y de diferente sección o departamento de la Empresa.

²⁹ Idem.

viduo; favorece la *interiorización*³⁰ de un dato exterior. Esta operación psíquica nos permite hablar de la representación del mundo externo elaborada por el individuo, con los elementos que extrae del medio. En condiciones normales, la *estructuración perceptiva* es la característica peculiar de la representación del mundo externo y constituye el fundamento para el desarrollo del *proceso asociativo*³¹. La formación de dicha estructura está condicionada por la historia particular de cada individuo constituida por su ambiente familiar, su extracto social, su nivel cultural y las condiciones del medio ambiente. Esta circunstancia le da a la percepción un carácter altamente electivo en el sentido de que el acopio y estructuración de las experiencias anteriores estimulan o inhiben el establecimiento de determinada clase de nuevas relaciones. Por lo tanto la adopción de nuevos comportamientos en el caso nuestro, de las relaciones interpersonales, sobre el cual queremos hacer especial énfasis, podemos hablar de la percepción como de una "apertura al mundo"³². Ella, además de hacer posible la red de comunicaciones entre las personas, también condiciona la calidad de relaciones que establezcan entre sí: "la impresión que tengamos de una persona dirige nuestras reacciones e influye, por consiguiente, en el curso de la conducta interpersonal"³³. En otras palabras, la información espontánea que obtengamos de sus conocimientos, de sus objetivos, de su personalidad, la utilizamos para hacernos un juicio personal sobre esa persona. Simultáneamente la persona por nosotros percibida, elabora su propia percepción sobre nosotros mis-

mos: "la persona que está frente a mí no es simplemente un estímulo o un objeto que actúa sobre mí, sino que la percibo como un *alter ego* que *me* percibe como yo la percibo"³⁴.

De aquí se desprende la preocupación más o menos constante, más o menos intensa de desarrollar un comportamiento óptimo con el deseo de crear una buena impresión en quienes nos perciben. Por ello es tan diferente el comportamiento de cualquier individuo frente a un objeto que frente a otra persona y esa diferencia también podemos transferirla al tipo de presencia frente a nosotros: no es lo mismo estar ante un superior o a un representante de la autoridad que frente a un colega o a un subalterno: "la experiencia consciente de nosotros mismos, de los otros y, sobre todo, de los otros como poseedores, también, de conciencia de nosotros, da como resultado una estructura relacional *sui generis*"³⁵. El éxito de la comunicación, y sobre todo, en las relaciones interpersonales, depende de la ausencia de una aguda discrepancia en las percepciones o juicios respectivos de las personas que se ven obligadas a entablar relaciones de cierta estabilidad y constancia, como en el caso de los empleados de una Empresa.

b) *Reorganización cognitiva*. Constituye, si es válida la expresión, un paso adelante en la actividad del psiquismo humano puesto que corresponde a "un proceso asociativo por el cual el dato percibido es integrado en una estructura asociativa más vasta y más compleja"³⁶.

Dos implicaciones de diferente orden conviene señalar respecto a este proceso. En primer lugar, cuando hablamos de reorganización "*cognitiva*" no nos estamos refiriendo exclusivamente a las fun-

³⁰ Mertens de Wilmars Ch. *Op. cit.* Tomo II, p. 20.

³¹ Idem.

³² Nuttin, Joseph. *La estructura de la personalidad*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz S. A., 1968, p. 193.

³³ Krech D., Crutchfield R. S. y Ballachey E. *L. Op. cit.*, p. 54.

³⁴ Nuttin, J. *Op. cit.*, p. 203.

³⁵ Mertens de Wilmars Ch. *Op. cit.*, Tomo II, p. 2.

³⁶ Mertens de Wilmars Ch. *Op. cit.*, Tomo II, p. 2.

ciones de la inteligencia, también nos referimos a la percepción, al reconocimiento, a la memoria, a la imaginación y a la representación; de suerte que su alcance rebasa el campo de la conciencia e irrumpe en el dominio del inconsciente³⁷, es decir, de este proceso depende la dinámica de la personalidad en su totalidad.

En segundo lugar, el formador —refiriéndonos al plano de la intervención— ha de tener la mejor información sobre los fenómenos intraindividuales e intragrupalos —sin dejar de lado los intergrupales— con el fin de presentar los objetos nuevos de tal manera que sepa discernir los determinantes de la sospecha y de la ansiedad de las personas, sujetos de formación, con el fin de que pueda darles una orientación adecuada.

La reorganización cognitiva al igual que la percepción —puesto que su relación es insoluble— tiene la propiedad de condicionar el comportamiento futuro en cuanto al proceso asociativo se refiere.

La integración que se logre hacer de las nuevas percepciones dentro de las estructuras perceptivas ya establecidas permite dar un significado para el sujeto y su mayor riqueza de contenido está en función de:

1º La riqueza informativa del medio en que vive el sujeto.

2º Del funcionamiento de su sistema asociativo (inteligencia).

3º La ausencia de inhibición que permita la derivación de ciertas estructuras asociativas (equilibrio afectivo).

4º La “pregnacia”, es decir, la facilidad de revivir estructuras existentes (memoria)³⁸.

c) *La motivación.* Con la percepción y la reorganización cognitiva hemos querido presentar la asimilación y estructu-

ración personal que hace cada individuo de sus experiencias subjetivas, procesos de imprescindible conocimiento para el formador. Junto con estos procesos de asimilación aparece la motivación que está constituida por “las relaciones dinámicas existentes entre el individuo y su situación vivida”³⁹. Ya no se trata de averiguar la forma como el individuo se presenta y estructura el mundo exterior, sino de saber en qué forma va a actuar de “la predisposición del individuo para desarrollar ciertas acciones o para perseguir ciertas metas”⁴⁰, lo cual nos aproxima aún más al objetivo perseguido por la formación cuando se sabe que ella tiende a preparar al individuo para afrontar los cambios, para establecer nuevas relaciones con los objetos, ya sean personas o situaciones.

La intencionalidad de este proceso se ve reforzada por las reacciones psicossomáticas a las cuales hace mención Ch. Mertens de Wilmars cuando dice: “hablar de motivación es describir la manera como la emoción nacida de una acción, se introduce en el proceso asociativo precomportamental de una acción subsiguiente”⁴¹. Más adelante añade que lo fundamental en la *dinámica* de este proceso psicossomático es el hecho de “percibir un estímulo interno o externo como *fin* y la *utilización* de la conducta como *medio* para alcanzarla”⁴². Naturalmente, tal fin puede formarse en razón de la experiencia personal, por información indirecta o por ambas siempre y cuando el sujeto lo perciba como deseable.

También es evidente que las motivaciones están sometidas a un proceso evolutivo. En efecto, a medida que el indi-

³⁹ Giscard P. H. *Conduite automobile et sécurité. Cahiers d'Études. Organisme National de Sécurité Routière. Numéro Special. Paris, 1966, p. 7.*

⁴⁰ Pieron H. *Op. cit.*, p. 228.

⁴¹ Mertens de Wilmars Ch. *Op. cit.* Tomo I, cap. IV, p. 3.

⁴² *Ibid.*, p. 3.

³⁷ *Idem.*

³⁸ *Ibid.*, p. 3.

viduo alcanza los fines que previamente se había propuesto, siente nuevas necesidades que satisface en etapas posteriores. En otras palabras, “a medida que integra sus propias experiencias y nuevos tipos de comportamientos, también aumenta el número de necesidades específicas”⁴³. Maslow, citado por Krech y Crutchfield, sostiene que las necesidades humanas se desarrollan en un orden que va de los impulsos “inferiores” a los “superiores”:

1º Necesidades fisiológicas, como por ejemplo, el hambre y la sed.

2º Necesidades de seguridad, por ejemplo, necesidades de paz y de orden.

3º Necesidades de pertenencia y de amor, como las de afecto e identificación.

4º Necesidades de estimación, verbi-gracia, de prestigio, de éxito y auto-respeto.

5º Necesidades de auto-realización, es decir, el deseo de llegar a ser lo que es uno mismo”⁴⁴.

Las necesidades enunciadas no excluyen, en ningún momento, las exigencias provenientes de la situación concreta de trabajo incrustada en un medio ambiente *per se* mutable, como lo hemos visto en el primer capítulo.

Dirijamos ahora nuestra atención hacia el plano de la intervención del formador. En este campo podemos decir que la acción de motivar consiste en “facilitar móviles, razones de acción, en modificar el estado de seguridad de un individuo o de un grupo de tal manera que se produzca una acción”⁴⁵. En otros términos, motivar es crear “necesidades” que exijan al individuo un comportamiento apropiado a las exigencias pre-

sentes de cada situación, de tal manera que “el proceso motivacional sería desencadenado por el condicionamiento ambiental cuya energía procede del individuo”⁴⁶.

d) *La actualización*. Los procesos psíquicos o áreas de comportamiento que hemos considerado hasta ahora y sobre los cuales incide más profundamente la acción de la formación no son sino pasos previos a la *actualización* porque la *percepción* presenta objetos nuevos y los estructura; la *reorganización cognitiva* proporciona nuevas estructuras al sujeto y la motivación condiciona las relaciones con la situación vivida, “es decir, proyecta los comportamientos y da lugar, en esta forma, a la aparición de las actitudes. La actualización consiste entonces, en ‘el paso de una estructura precomportamental representativa de la acción, a una estructura asociativa afectiva o motriz”⁴⁷, en otras palabras, corresponde a la respuesta adaptativa al medio ya sea físico o social. Por consiguiente se opera el establecimiento más o menos prolongado de un tipo determinado de comportamiento que, en determinados casos se torna estereotipado: “el sujeto busca consciente o inconscientemente, tomar un riesgo óptimo. Entre el inmovilismo y la hiperactividad —ambos igualmente patológicos— escoge siempre, en función de las informaciones subjetivas de que dispone, el término medio que le dé una mayor garantía de supervivencia en su relación con el mundo”⁴⁸.

En este último proceso psíquico se concentra el mayor número de resistencia al cambio debido a que existe la tendencia natural a permanecer indefinidamente en un estado de equilibrio una vez que se ha adquirido, máxime cuando

⁴³ Krech D., Crutchfield R. S. y Ballachey E. L. *Psicología Social*. Traducido del inglés por Alfonso Alvarez Villar. Madrid: Biblioteca Nueva. 1965.

⁴⁴ *Ibid.*, p. 87.

⁴⁵ *Idem.*

⁴⁶ Mertens de Wilmars Ch. *Op. cit.* Cap. IV, p. 20.

⁴⁷ *Idem.*

⁴⁸ *Idem.*

ha promediado cierto período de tensión emocional.

En resumen, la elaboración de un programa de formación que pretenda modificar efectivamente el comportamiento, presupone un conocimiento claro sobre la dinámica psicosocial del grupo, sobre

la naturaleza e implicaciones del proceso de cambio, sobre las áreas del comportamiento más afectadas por dicho proceso y, finalmente, sobre los métodos apropiados para transmitir conocimientos y para modificar actitudes.

BIBLIOGRAFIA

1. BRADFORD, L. Perfectionement des Cadres, une conception nouvelle. *Hommes et Techniques*, N° 169, 1959.
2. FREUD, S. *Obras Completas*. Traducido del alemán por Luis López Ballesteros y de Torres. Madrid: Biblioteca Nueva, V. I., 1948.
3. GISCARD, P. H. Conduite automobile et sécurité, *Cahiers d'Études*. Organisme National de Sécurité Routière. Numéro special, 1966.
4. HILGARD, E. R. *Teorías del Aprendizaje*. Traducido del inglés por Raúl Osegueda. México: Fondo de Cultura Económica, 1961.
5. KRECH, D., CRUTCHFIELD, R. S. y BALLACHEY, E. L. *Psicología Social*. Traducido del inglés por Alfonso Alvarez Villar. Madrid: Biblioteca Nueva, 1965.
6. MERTENS DE WILMARS, CH. El Tratamiento Socioterapéutico sobre las Empresas. *Revista de Psicología*. XI, Nos. 1 y 2, Bogotá, 1967.
7. MUCCHIELI, R. *La Méthode des Cas*. Paris: Librairies Techniques et Editions Sociales Françaises, 1968.
8. NUTTIN, J. *La Estructura de la Personalidad*. Traducido del francés por Eduardo V. Hombría. Buenos Aires: Kapelusz S. A., 1968.
9. PACÉS, M. Eléments d'une Sociothérapie d'Enterprise. *Hommes et Techniques*. N° 169, 1959.
10. PIERON, H. *Vocabulaire de Psychologie*. Paris: Press Universitaire de France, 1967.
11. OMBREDANE, A. et FAVERGE, J. M. *L'Analyse du Travail*. Paris: Press Universitaire de France, 1955.