

CAMBIO ORGANIZACIONAL: SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y EMOCIONES

Mónica Espinosa Espíndola
César Medina Salgado

Profesores investigadores del Departamento de Administración de la UAM-A

Al llegar a la adolescencia, la fascinación ante el lenguaje se convirtió en una tentación: quise escribir poemas en los que cada sílaba tuviese un color y una resonancia capaces de recrear estados anímicos –emociones, sentimientos, sensaciones y ensoñaciones– que de otra manera eran inexpresables...

OCTAVIO PAZ

Han transcurrido 14 años desde que Alvin Toffler publicó su libro *The Adaptive Corporation* (traducido al español como *La empresa flexible*). En dicha obra Toffler, analizó los cambios provocados por la incorporación de nuevas tecnologías; nuevas actitudes sociales y nuevas políticas gubernamentales (Toffler, 1986: 21) que estaban a punto de revolucionar todo el sistema de comunicaciones en la otrora *Bell System* al cambiar su denominación por AT&T. La mayor compañía del mundo le solicitaba una ruta hacia el futuro (*Ibid.*). Ante esta propuesta Toffler se preguntó cuál debería ser la misión de AT&T en esta fase inminente; cómo debería reorganizarse la compañía para desarrollar una tarea fundamental; cuál sería el significado exacto de su misión (como consultor), y qué rendimiento se esperaba de él. Pensaba:

Allí estaba una compañía gigantesca, aferrada a la tradición, deseosa de examinar sus problemas del próximo futuro, que no tenía inconveniente en dudar sus propios y más fundamentales supuestos referidos a su misión, en confiar a un extraño la realización de semejante prueba y permitirle incluso, que él mismo decidiera sobre la forma de presentación. El reto era irresistible (*Ibid.*).

Para abordar este reto Toffler desarrolló a lo largo de cuatro años una búsqueda sobre el futuro de las comunicaciones; el papel de la innovación; el funcionamiento interno; a menudo bizantino, de *Bell System*; y acerca de los cambios en el entorno social y político que pudieran afectar a la compañía. Como todo asesor de su época, también recurrió a métodos como visitas a las fábricas y laboratorios; entrevistas con el presidente de la compañía y sus colaboradores; reuniones con los ingenieros; personajes influyentes, contables, proyectistas y, por supuesto, con muchas personas ajenas a la compañía: desde funcionarios gubernamentales estadounidenses, hasta japoneses.

Hasta este punto la visión de Toffler parecería que no sale de los patrones comunes de cualquier investigación sobre cambio organizacional. Pero un comentario efectuado por él abre una línea de análisis sobre la cual se finca el presente trabajo. En este sentido Toffler afirma:

Asimismo exploré un movimiento “clandestino” de rebeldes dentro de la compañía, hombres y mujeres en todos los niveles a quienes decepcionaba lo que ellos veían como una reacción inadecuada de la *Bell* ante el cambio acelerado. Intuían que la estructura vigente de la AT&T estaba haciéndose anacrónica en

un mundo de computadoras y satélites artificiales. Percibían que una creciente competición estaba amenazando no solo los dominios de la AT&T, sino también la eficacia del sistema de comunicaciones. Recibí por doquier un apoyo firme, a menudo entusiástico, de todos ellos. Comprometidos con la idea de servir a la nación tanto como a la compañía, todos me expusieron sus ideas, inquietudes y esperanzas (*Ibid*: 22).

¿Qué elementos aporta Toffler para el análisis que aquí se busca desarrollar? En primer lugar, expone en su discurso para los lectores una serie de componentes que a simple vista no se pueden observar en el quehacer cotidiano de una ingente organización como lo es AT&T. Se hace referencia a la marca de “rebeldes” que él impone a un grupo de personas decepcionadas, que observaban como inadecuada (anacrónica) la reacción de la *Bell*. Asimismo los calificativos de entusiastas; comprometidos; serviciales; y de actitud abierta al plantear sus ideas, inquietudes y esperanzas.

Todos estos elementos tienen en común que implican a la naturaleza particularmente humana, esto es tiene como causa y/o efecto una emoción. La tipificación que hace de este movimiento como “clandestino” encierra también, de alguna manera, sus prejuicios y emociones, al descubrir y detectar un movimiento de vanguardia que buscaba dejar atrás las viejas prácticas y creencias que hasta entonces se habían desarrollado en la compañía en cuestión. En su análisis, Toffler muestra un conjunto de emociones generadas de manera interna y externa a partir de un proceso de cambio organizacional. Así, las emociones se pueden convertir en elementos impulsores o detractores del cambio organizacional.

Las emociones positivas brindan placer y felicidad. Las negativas advierten que algo está mal; por tanto, las emociones y experiencias negativas no deben reprimirse. Evitar la represión emocional envuelve el sentir conscientemente y sin culpabilidad las emociones para así poder conocerlas y controlarlas. Ese trato honesto y abierto con las emociones es necesario para resistir acciones perjudiciales, para desarrollar salud mental y, lo más importante, para experimentar placeres físicos, amor romántico y felicidad duradera.

Conocer y experimentar abiertamente las emociones también es necesario para distinguirlas en el mundo, independientemente de la realidad objetiva,

lo cual es necesario para evitar acciones poco saludables porque basar juicios y conclusiones únicamente en las emociones causa acciones perjudiciales. Tales acciones, a su vez, disminuyen la prosperidad, el bienestar y la felicidad de todos los seres humanos. Si los juicios o acciones importantes se basan en las emociones, se producirán errores graves con consecuencias perjudiciales.

Una persona puede reaccionar a las emociones de dos maneras: la reacción, errónea y perjudicial, que varía de la represión de las emociones hasta introducir abiertamente emociones en el proceso de toma de decisiones; y la reacción benéfica que reconoce y siente libremente, pero entonces las separa de la realidad para poder hacer juicios lógicos y razonados que no estén distorsionados por emociones, antojos o sentimientos.

En este trabajo se buscarán algunos elementos teóricos y pragmáticos que permitan determinar el papel que desempeñan las emociones en los procesos de cambio organizacional. Para tal efecto se recupera una propuesta proveniente del campo de los sistemas de información, su diseño se debe a Peter Chekland y Sue Holwell, quienes pretenden definir un modelo pragmático interpretativo para describir e investigar los sistemas de información para la toma de decisiones. Se propone que en dicho análisis se incorpore el estudio de aspectos emocionales dentro de la organización.

¿Qué es una emoción?

Un punto de partida útil en el desarrollo de este trabajo es la definición de la palabra:

Emoción [lat. *Emoveo*-EMOTUM = conmovido o perturbado]. La emoción es descrita y explicada de muy diversas maneras según los psicólogos que de ella se ocupan, pero todos acuerdan en que se trata de un estado complejo del organismo, que incluye cambios fisiológicos del más amplio carácter –respiración, pulso, secreción glandular, etcétera– y del lado mental, un estado de excitación o de perturbación señalado por fuertes sentimientos y por lo común, por un impulso hacia una forma definida de conducta. Si la emoción es intensa aparece perturbación de las funciones intelectuales disociación y tendencia hacia la acción de carácter protopático (Meraní, 1976: 56).

Para Koestler (1967: 226) las emociones son es-

tados mentales acompañados por un sentimiento intenso que involucran una serie de cambios corporales de carácter generalizado. Las emociones (por lo menos ocasionalmente) se refieren a cambios en la fisiología humana; por ejemplo: cuando un hombre se disgusta su temperatura corporal se eleva; al sentir temor su cuerpo se estremece. Sin embargo, este enfoque fisiológico de las emociones oculta en sus postulados una serie de cuestionamientos. Por ejemplo, las experiencias fisiológicas que dicho enfoque emplea y su percepción sobre ellas se ubican en el ámbito de la cultura y el contexto en el que se desarrollan, complicando de esta manera el trabajo del investigador. En suma, lo que en un determinado contexto es una emoción, en otro no lo es.

La categoría emoción también puede emplearse para sugerir un descubrimiento engañoso de algo que podría catalogarse como tal y que en realidad no implica una emoción (Duffy, 1941). Como Eichler (1980: 121) argumenta: debemos dejar de compartimentalizar las cualidades relativas a la acción, como si fueran mutuamente exclusivas. Es urgente que dejemos de dejar de tratar a la racionalidad y la emotividad como dos cualidades mutuamente exclusivas de la acción; en cambio, deben abordarse como continuos separados que varían de manera independiente y que, en consecuencia, pueden aplicarse a cualquier acción simple.

Desde esta óptica, al vincular a las emociones con estados físicos y mentales relativamente extremos, pueden considerarse como constructos sociales e ideológicos. Mediante este proceso simplifican y diluyen sus contradicciones inherentes desde tres perspectivas imbricadas: el pensamiento, el sentimiento y la acción. Como consecuencia de esta perspectiva, cualquier cosa podría ser etiquetada como emoción de la misma manera en que todo tendría una connotación sexual. Por lo tanto, las emociones estarían –tautológicamente– conformadas por emociones.

Otras acepciones de la palabra emoción provenientes de la disciplina psicológica se relacionan a continuación (Warren, 1996: 106-7):

- Experiencia o estado psíquico caracterizado por un grado muy fuerte de sentimiento y acompañado casi siempre de una expresión motora, a menudo muy intensa.
- Estado de consciencia total que comprende un tono afectivo distintivo y una tendencia activa característica.

- Actividad no discriminadora, o en masa, suscitada por situaciones sociales, percibidas o representadas en idea, es decir, reacciones totales de un organismo en las que una gran proporción de la experiencia se compone de los elementos viscerales o somáticos.
- Totalidad de la experiencia durante cualquier período en que tienen lugar cambios corporales muy marcados de sentimiento, sorpresa o trastorno.
- Expresión dinámica de los instintos que pueden emanar de fuentes conscientes o inconscientes.
- Concomitante consciente de los impulsos instintivos en plena actuación (McDougall).
- Predisposición innata sumamente compleja en la que los instintos se hallan organizados como otras tantas predisposiciones sensorio motoras para movimientos corporales determinados (Shand).
- Afección que acompaña a la obstrucción de la conducta indistinta (Drever). (Emoción e instinto se usan con frecuencia uno por otro, pero emoción es preferible al describir reacciones que implican un tono afectivo, mientras que instinto se aplica a respuestas sociales sin tener en cuenta ninguna cualidad afectiva).

En consecuencia, las emociones deben entenderse en su contexto social y con relación a alguna teoría social, como el intercambio comportamental; el conflicto; el interaccionismo simbólico o alguna otra [perspectiva] (Gordon, 1985).

El resultado de esta ambigüedad se traduce en una definición de las emociones en términos de una respuesta a un sentimiento interno (por ejemplo, la simpatía). También con sentimientos afines que podrían denominarse orientaciones; comportamientos o expresiones en los cuales las emociones son el sustento del entramado social y simultáneamente son los elementos conformadores de sus estructuras.

Aquí se asume como definición de la palabra emoción aquella que se vincula con estados físicos y mentales relativamente extremos que pueden ser también constructos sociales e ideológicos, que en este proceso simplifican y diluyen sus contradicciones inherentes desde tres perspectivas imbricadas: el pensamiento, el sentimiento y la acción. Esta definición servirá para complementar la perspectiva de Chekland y Holwell, porque al conjuntar estos tres últimos aspectos se redescubre una dimensión diferente del proceso decisorio implicado en los sistemas de información.

Una vez definido lo que es una emoción es per-

tinente preguntarse dónde se generan las emociones en el ser humano. La respuesta se encuentra en el sistema límbico, ya que es el responsable de la mayoría de los impulsos básicos, de las emociones, funciones vinculadas con la memoria y de los movimientos asociados que son importantes para la sobrevivencia del animal: miedo, furia, sensaciones ligadas al sexo, al placer y también al dolor y la angustia. En todos los animales el olfato es un potente activador del sistema límbico.

El límbico es un sistema funcional compuesto por diferentes núcleos distribuidos en varias partes del cerebro, bastante antiguo en la escala filogenética, pues se identifica aun en los reptiles (en lo que se denomina rinencéfalo). El sistema límbico incluye varias estructuras: el hipocampo, la amígdala, el cíngulo, el hipotálamo, y las áreas vecinas con las que se interconectan (Brailowsky, 1995: 32-3).

Dentro de este gran circuito, una pequeña región, el hipotálamo, se asociada a muchas conductas emocionales y a funciones como el hambre y la sed. En efecto, experimentos hechos con ratas, han permitido observar que destruyendo algunos núcleos del hipotálamo –los núcleos son grupos de neuronas– el animal deja de comer y puede incluso morir literalmente de hambre en medio de la comida más apetitosa. Con estos estudios y otros similares se concluyó que a través de este núcleo es que se siente la necesidad de comer. Al ser destruidas las células de este núcleo, el animal tiene la continua sensación de estar lleno, y por tanto es incapaz de comer (Pasantés, 1997: 15).

También el hipotálamo y en otras áreas del sistema límbico se localizan núcleos celulares que al estimularse provocan respuestas de cólera y agresividad en los animales, sin el concurso de los agentes externos que normalmente los causan. Estos núcleos del hipotálamo se modulan por influencias de la corteza cerebral y de otros elementos que determinan la amplitud y el vigor de la respuesta hipotálamica. Nuevamente se encuentra un elemento de amarre en torno a los procesos de decisiones y los sistemas de información. Debido fundamentalmente a su potencial explicativo de algunas decisiones caracterizadas como viscerales o impulsivas que conllevan en su interior un alto contenido emocional.

La importancia de las emociones para el ser humano y la organización

No sonreímos porque somos felices, somos felices porque sonreímos.

WILLIAM JAMES

Las emociones revisten especial importancia para el ser humano y su desarrollo dentro de las organizaciones. Por lo menos existen cinco áreas de influencia de las emociones a nivel organizacional: la supervivencia; la toma de decisiones; el establecimiento de límites; la comunicación; y la unidad o la integración. A continuación se describen cada una de ellas.

La supervivencia

Las emociones se han desarrollado de manera concomitante desde hace millones de años. Como resultado de este proceso, actualmente tienen la potencialidad para servir como un delicado y sofisticado sistema de guía interna: alertan al ser humano, cuando sus necesidades no se han resuelto. A nivel organizacional las emociones impulsan a los individuos a diseñar planes, estrategias, tácticas, y programas que permitan la supervivencia y el desarrollo de la organización; la organización es vista como un vehículo que garantiza la satisfacción de las necesidades individuales y grupales. En términos psicológicos, la organización se transforma en la madre que procura a sus hijos, pero en forma simultánea en aquella que los castiga con la asignación de tareas, la aplicación de reglas y el cumplimiento de normas.

La toma de decisiones

Las emociones para el ser humano se traducen en una fuente valiosa de información (las famosas *hunches* o el *feeling* que algunos dictaminadores dicen tener al realizar una determinada acción), ya que son elementos que contribuyen al proceso de toma de decisiones. En este sentido, diversos estudios muestran que si un individuo tiene separadas sus conexiones emocionales al nivel cerebral es incapaz de tomar alguna decisión, incluso aquellas consideradas como de simplicidad extrema. ¿Por qué sucede esto? Porque él no sabe como se siente con respecto

a las diversas alternativas que se le presentan para la solución de un problema en particular.

A nivel organizacional, las emociones explicarían algunas decisiones que escapan a una argumentación lineal-racionalista. En este sentido se hace referencia a las decisiones llamadas viscerales. Otro caso podría ser la elección de un determinado medio publicitario simplemente porque el agente y el productor se simpatizan.

El establecimiento de límites

Las emociones también sirven como elementos que delimitan el espacio vital de un individuo. Por ejemplo, cuando un individuo se siente incómodo con el comportamiento de una persona, sus emociones lo están alertando; al aprender a confiar en las emociones se experimentaría un sentimiento de seguridad. Pero esto generaría en su contraparte una expresión de incomodidad casi simultánea. En consecuencia, el confiar en las emociones permite que las personas establezcan límites que en determinadas circunstancias podrían traducirse en elementos de protección para su salud física y mental. Aunque algunas veces también se traduzcan en la pérdida de una serie de oportunidades de interacción con otros individuos. En ocasiones las emociones pueden y deben ser suprimidas: la supresión (a diferencia de represión) implica el estar plenamente consciente de la emoción pero debido a las circunstancias la emoción se aparta temporalmente para ser experimentada en un momento más apropiado.

La supresión es un método útil y saludable para evitar reacciones perjudiciales basadas en las emociones. En cierto sentido la supresión explicaría algunas situaciones de orden político dentro de las organizaciones. Por ejemplo, si los individuos o sus grupos discuten sobre una decisión de naturaleza antagónica y toman la determinación de actuar políticamente (supresión), ellos postergaran su enojo para otro momento o buscarán un momento más adecuado para la negociación y lograr "posicionarse" como una coalición dominante e imponer el proyecto de uno sobre otro.

La represión, por otro lado, consiste en tratar de negar una emoción obligándola a permanecer fuera de la mente conciente. Ese acto es una distorsión de la realidad porque las emociones son una parte real

e irrefutable de la persona. Reprimir una emoción para colocarla fuera de la mente implica que la emoción se empuja hacia el subconsciente para permanecer enterrada. Acumular emociones negativas ocultas puede lastimar el bienestar psicológico e intelectual del individuo porque pueden interferir con la habilidad de una persona para percibir la realidad objetiva y efectuar con precisión juicios efectivos y tomar decisiones.

La comunicación

Las emociones ayudan o impiden –como se menciona en el párrafo anterior– los procesos de comunicación con otras personas. Las expresiones faciales, por ejemplo, pueden transmitir una gama amplia de emociones. Si una persona tiene una expresión de tristeza o de daño, ella está enviando señales a los que le rodean con un mensaje implícito de necesitar ayuda.

El estudio de estos movimientos ha desembocado en algo que los psicólogos denominan sincronía interaccional¹. Si el individuo es verbalmente diestro, también será capaz de expresar más claramente sus necesidades emocionales y por este medio quizás tenga una mejor oportunidad para su satisfacción. Si el ser humano es efectivo al escuchar los problemas emocionales de otros, podrá entender mejor los que a él le aquejan. De igual forma, si la organización comprende las emociones de los individuos que la integran, quizás el logro de sus objetivos y metas se lograría de mejor manera, y en consecuencia evitaría los perjuicios generados por un conflicto. En la tercera sección de este trabajo se revisa en mayor detalle esta situación.

La unidad (o integración)

Las emociones quizás son la fuente potencial más importante de unidad entre los seres humanos. Aunque en contrapartida a esta primera idea existen claras evidencias de que las diversas creencias religiosas, culturales y políticas son causa de grandes divisiones. (La expresión más reciente es la guerra de Kosovo, o la matanza realizada por el movimiento de las "gabardinas negras" en Estados Unidos).

Las emociones, por otra parte, se pueden caracterizar como universales. Charles Darwin escribió

sobre éstas, hace años, en uno de sus libros menos conocidos: *La expresión de la emoción en el hombre y en el animal*. Emociones como la empatía, la compasión, la cooperación, y el perdón tienen un enorme potencialidad para unir a los seres humanos como especie. En resumen y generalizando: las emociones nos unen y las creencias nos dividen. Este sentimiento de unidad o integración es importante en las organizaciones ya que de faltar, no se podría lograr el principio fundamental de la gestión, que consiste en la cooperación humana o el hacer a través de otros.

Cambio organizacional: sistemas de información y emociones

En esta sección se inicia con algunas ideas propuestas por Doug Wesley (consultor norteamericano a quien agradecemos el haber permitido la reproducción de algunos documentos que su empresa utiliza como instrumentos de apoyo en sus trabajos de asesoría). Con respecto al cambio, opina –en un documento llamado “Los 10 grandes mitos sobre la transformación organizacional”:

El cambio es una situación constante en las organizaciones; estos procesos de cambio son graduales se desarrollan por las personas ubicadas en los ámbitos operativos y no por los grandes “héroes” o “capitanes” de la industria. [...] El cambio organizacional debe ser apoyado con mensajes claros desde los altos niveles jerárquicos hacia los restantes. La capacitación es una de las herramientas más útiles para lograr los procesos de cambio, si la gente adquiere nuevos conocimientos tenderá a aplicarlos en sus organizaciones. [...] Tradicionalmente los gerentes y la administración se crearon para facilitar el control de la organización y no el cambio. Los pronósticos empleados en la planeación también son utilizados para evitar que sucedan cosas perjudiciales para la organización. Durante los procesos de cambio el control de personal es una ilusión. [...] Los impulsores del cambio generalmente juegan con reglas distintas a aquellos que controlan los procesos dentro de la organización. [...] Las personas no se resisten al cambio; tan sólo realizan lo que siempre han hecho siguiendo los patrones marcados como exitosos por los antiguos líderes del cambio. El ser humano es uno de los animales más adaptables a las condiciones que

le impone su medio ambiente. Los individuos a través de la organización (reglas y funciones) buscan dar estabilidad a sus vidas. [...] Algunos piensan que no existe nada nuevo en las propuestas de cambio organizacional. Pero en la era actual de la información existen problemas y fenómenos que no existían en el pasado, por lo tanto la sentencia inicial es una falsa creencia.

Abrir esta sección con tales ideas tiene el propósito de mostrar algunas nociones distintas a las perspectivas tradicionales en torno al cambio organizacional; también permiten destacar algunos requerimientos distintos para enfrentar el cambio en las organizaciones. Dentro de estos instrumentos de cambio se ubican los sistemas de información e inmersos en ellos se encuentran las emociones y algunos otros elementos caracterizados como *soft* dentro de la propuesta de Chekland y Holwell que a continuación se sintetiza.

Chekland y Holwell (figura 1) utilizan el término *soft* dentro de los sistemas de información (SI) para designar a un enfoque interpretativo en torno a éstos últimos. Ambos autores, a su vez, basan su propuesta en las ideas de Sir Geoffrey Vickers. Y lo presentan como una perspectiva antagónica al enfoque funcional representado por la obra de Herbert Simon. El punto de divergencia entre ambos enfoques se centra en torno a la acción humana.

En la búsqueda de un entendimiento de los aspectos generales del ser humano, y de la vida organizacional en particular Vickers (1984) rechaza de entrada el modelo de comportamiento humano sustentado en la búsqueda de objetivos por considerarlo muy pobre para ajustarse y reflejar la amplia variedad de experiencias que integran a la vida cotidiana. Vickers cambia el sistema de ideas propuesto por Simon, y refuta el modelo cibernético ya que el controlador, gerente o tomador de decisiones debe seguir únicamente un curso de acción proporcionado externamente. También considera que las normas o criterios por los cuales la mezcla de alternativas a seguir, y que se evaluarán, provienen del exterior. Por sí mismas se generan de manera interna por la historia previa del propio sistema y de sus interacciones con el medio ambiente.

Por último, la propuesta de Vickers considera que la opción seleccionada de entre las múltiples alternativas disponibles se traduce en una relación de mantenimiento del sistema y no en la búsqueda por

obtener el logro de metas u objetivos. En este modelo, a esta administración de la relación se le denomina sistema de apreciación. Para Vickers la búsqueda de un objetivo es un caso especial dentro de la administración de una relación del sistema. También opina que el conjunto de normas, más que el de objetivos, se sustituye por uno de administración de relaciones de acuerdo con las normas generadas en la historia previa del sistema. A continuación en la tabla 1 se sintetizan ambas propuestas.

La visión del modelo de Chekland y Holwell, realza aspectos que han adquirido especial importancia en el diseño de sistemas de información (SI). Muestran que la vena tradicional racionalista en el desarrollo de los SI ha tenido que aceptar sus limitaciones al tratar de entender y diseñar sistemas que funcionen como facilitadores o herramientas para el cambio organizacional; han incorporado elementos cuyo eje central es el ser humano y su cultura; se cuentan elementos como el estudio de valores y análisis del discurso, entre otros.

En suma han tenido que entender cómo se genera el conocimiento en las organizaciones, y cómo se crea el sentido a nivel intersubjetivo. Aquí se propone que las emociones se integren como una aspecto más que se orienta al estudio de esta parte humana que había sido olvidada en el pasado. No se requieren grandes modificaciones en las herramientas analíticas propuestas por Chekland y Holwell, basta con analizar el discurso y prestar una especial atención a las emociones expresadas en él.

Además las emociones pueden explicar algunos de los problemas no estructurados o situaciones conflictivas cuyo objetivo fundamental no es la optimización sino la interpretación y el aprendizaje a partir de ellas. Las emociones abren una posible explicación a cómo las personas construyen su mundo; qué permite la visión de una situación como problemática; cómo podrían constituirse en situaciones favorables; cómo se materializan en acciones concretas por sujetos particulares, entre otros cuestionamientos.

Como una aproximación inicial al entendimiento de las emociones probablemente el análisis del discurso (individual y organizacional) puede revelar fuertes signos de satisfacción que están acompañados de insatisfacciones y frustraciones. Así, el discurso: se nos presenta como un encadenamiento infinito de contradicciones ligadas las unas con las otras (Pagés et al., 1979:1). Estas contradicciones indudablemente

se encuentran impregnadas por emociones. En este texto, (1979), en el capítulo denominado como "La organización como sistema de mediación: TLTX mi amor" exponen las contradicciones que se encierran en el discurso organizacional. Al relatar una entrevista realizada a Odette, una ejecutiva de 35 años, se expone en una tabla (que se reproduce a continuación) las principales contradicciones en el discurso de la mujer. En esta síntesis se pueden observar una serie de sentimientos y emociones imbricadas en el discurso. Se expresa un temor a la pérdida de la jerarquía, los privilegios y la trayectoria dentro de la organización. También tiene miedo a envejecer. De cierta forma está molesta por la situación de opresión y los límites que le marcan las normas que rigen a TLTX. pero, al mismo tiempo, le proporcionan tranquilidad y dirección a su vida.

Ahora, cómo se podrían incorporar estos elementos emocionales a un sistema de información. La respuesta sería almacenar en un sistema experto las emociones diarias que experimenta una persona dentro de una organización. Esto también permitirá medir su desempeño individual y organizacional.³

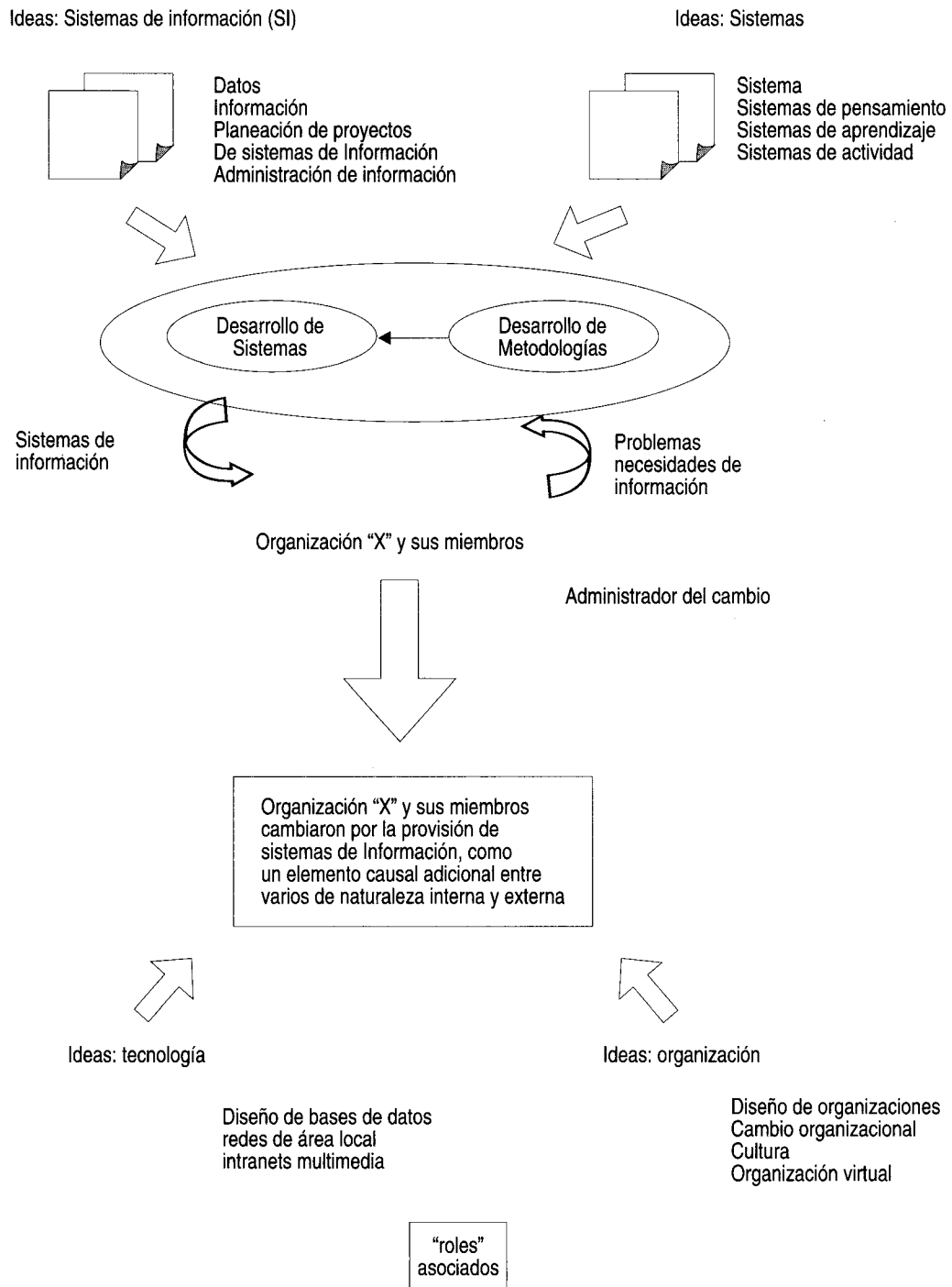
Conclusiones

A lo largo de este trabajo se han discutido diversos componentes de la vida organizacional actual; en su conjunto muestran la complejidad que enfrentan los individuos en su vida personal y organizacional. Ambos aspectos no pueden desligarse; es preciso que se estudien e incorporen como otras de las herramientas que faciliten el cambio organizacional.

El abandono de las viejas prácticas por otras nuevas es la principal evidencia del cambio. Este hecho se hizo palpable en el estudio realizado por Alvin Toffler en la otrora compañía *Bell*, que ahora se conoce como AT&T. También se encontraron elementos ocultos detrás de un movimiento de vanguardia, llamado clandestino y rebelde por Toffler, que se orientaban de cierta manera hacia una mezcla de emociones.

Las emociones y los sentimientos son parte integral del cambio organizacional y su participación es sustantiva, ya que pueden facilitar o dificultarlo. Por ello, entender qué es una emoción y su origen en el ser humano permite establecer un primer puente conceptual en torno a las decisiones y acciones ligadas a un sistema de información organizacional.

FIGURA 1
El campo de los SI: un modelo pragmático. Chekland y Holwell (1998:58)



Adicionalmente se necesita la incorporación de las emociones, los pensamientos, los sentimientos y las acciones en los sistemas de información a fin de alejarse

de una visión positivista-racionalista y orientarlos hacia una postura interpretativa-fenomenológica.

Con respecto al cambio organizacional es necesi-

TABLA 1

	La tradición <i>Hard</i> (Simon)	La Tradición <i>Soft</i> (Vickers)
Concepto de organización	Un conjunto de entidades sociales que buscan el logro de objetivos y metas	Entidades sociales que persiguen la administración de relaciones
Concepto de sistemas de Información	Una ayuda para la toma de decisiones y en la búsqueda para el logro de objetivos y metas	Una visión interpretativa del mundo y una creación de sentido con respecto a éste en función de una administración de relaciones.
Sistemas de pensamiento	Asumen al mundo como un sistema	El proceso de análisis asume que el mundo puede ser organizado como un sistema
Procesos de investigación y de análisis	Sustentada en pruebas de hipótesis y elementos cuantitativos si es posible	Sustentada en elementos comprensivos y elementos cualitativos
Teoría social	Funcionalista	Interpretativa
Filosofía	Positivismo	Fenomenología

rio romper con algunos de los mitos que en el pasado gobernaron el orden organizacional que impiden una transición y adecuación rápida hacia los procesos de cambio, esta última situación es el nuevo reto al que se deben enfrentar las organizaciones actuales.

Por último se concluyó dentro de este trabajo que el diseño de sistemas de información, debe integrar como parte de sus herramientas de análisis aspectos de naturaleza humana y de su cultura, como puede ser el análisis del discurso organizacional. Para encontrar los elementos ulteriores que encierra, como lo pueden ser las emociones.

Notas

- ¹ Finalmente último se desea agradecer al Dr. Stephen Fineman de la Universidad inglesa de Bath por sus documentos, sus sugerencias y recomendaciones para la elaboración de este documento. A Doug Wesley por su apertura mental y el uso de sus derechos de autor. Y al Dr. Javier Salazar Resines por impulsarnos a: «encontrar conjunciones en cosas disjuntas».
- ² Para una explicación más amplia ver: Flora Davis, *La comunicación no verbal*, en especial los capítulos 12 y 13.
- ³ Se remite al lector a la siguiente dirección electrónica en donde encontrará mayor información a este respecto: <http://www.quote.com/home.htm>

TABLA 2

Creo fuertemente en los grandes principios pero es formidable que los hayan anunciado	Pero se aplican de manera imperfecta Pero TLTX busca su interés
Pero eso reúne los intereses de los individuos	Pero TLTX es una gran empresa norteamericana multinacional, etcétera.
Pero TLTX se mantiene apartada de la política	Pero se podría pensar que pertenece uno a la ITT
Pero el dinero gobierno al mundo	Pero TLTX no es filantrópica
Pero su poder es tranquilizador	Pero es duro
Pero se puede terminar honorablemente una carrera en un empleo interesante y bien pagado, me gusta el cambio	Pero cuando sea más vieja

Fuentes Bibliográficas

Brailowsky, S. (1995), *Las sustancias de los sueños: neuropsicofarmacología*, México, FCE/SEP/ CONACYT.

Chekland, P. y S. Holwell. (1998), *Information Systems and Information Systems: Making Sense of the Field*, Gran Bretaña, John Wiley and Sons.

Clegg, S., C. Hardy, y W. R. Nord, eds. (1996), *Handbook of Organization Studies*, Londres, SAGE.

Cornelius, R. R. (1996), *The Science of Emotion: Research and Tradition in the Psychology of Emotion*, E.U., Prentice Hall.

Harré, R. y W. G. Parrott, eds. (1996), *The Emotions: Social, Cultural and Biological Dimensions*, Londres, SAGE.

Davis, F. (1997), *La comunicación no verbal*, México, Alianza Editorial.

Fineman, S. (1993), *Emotions in organizations*, Londres, SAGE.

Forgas, J. P., de.(1991), *Emotion and Social Judgments*, Londres, Pergamon Press.

Koestler, A. (1967), *The Ghost in the Machine*, Londres, Hutchinson.

Merani, A. (1976), *Diccionario de Psicología*, España, Grijalbo.

Pagés, M. et al. (1979), *L'emprise de l'organisation*, París, Presses Universitaires de France.

Pasantes, H. (1997), *De neuronas, emociones y motivaciones*, México, FCE/SEP/ CONACYT.

Plutchik, R. (1994), *The Psychology and Biology of Emotion*, E.U., HarperCollins College Publishers.

Toffler, A. (1986), *La empresa flexible*, México, Plaza y Janés.

Warren, H. (1996), *Diccionario de Psicología*, México, FCE.

Publicaciones Periódicas

Duffy, E. (1941), "An Explanation of Emotional Phenomena Without the Use of the Concept Emotion", *Journal of General Psychology*, vol. 25, p. 283-93.

Paz, O. (1999) "Octavio Paz: el llamado y el aprendizaje", *Letras Libres*, año 1, núm. 4, p. 4-12.