

Bernd Schmid

EBMA 2007

Subject Area/Area of Contribution: *New Theory*. Role Concept, Transactional Analysis and Social Roles

Work Cited: In G. Mohr & T. Steinert (Eds.), *Growth and Change for Organizations: Transactional Analysis New Developments 1995-2006* (pp. 32-61). Pleasanton, CA: International Transactional Analysis Association. (Original work published 1994) [This book is available from ITAA; contact Ken Fogleman at ken@itaa-net.org]
“The Role Concept of Transactional Analysis and Other Approaches to Personality, Encounter, and Cocreativity for All Professional Fields,” *TAJ*, 38(1), 17-30 (2008)

El Concepto de Rol del Análisis Transaccional y Otros Enfoques de la Personalidad, el Encuentro y la Co-creatividad para Todos los Campos Profesionales.

Bernd Schmid

Traducción: Rubén Parra Tarín

Resumen

Este artículo es la exposición final del discurso principal de Bernd Schmid presentado en la Conferencia Internacional de Análisis Transaccional 2007 en San Francisco. Schmid es el ganador del Premio Eric Berne Memorial 2007 por su adaptación del concepto de los estados del yo del análisis transaccional. El modelo integra los enfoques del análisis transaccional con ideas sistémicas y puede usarse como modelo de personalidad y modelo de comunicación. Amplía el modelo de estado del yo, describiendo a la persona como el portafolio de sus roles desempeñados en las etapas de su mundo. Se proporciona información de fondo sobre estas ideas junto con las perspectivas que se integran en este modelo a seguir. Los conceptos familiares --incluyendo la intuición, el encuentro, la empatía, la humanidad y la espiritualidad, se describen desde el punto de vista de un enfoque integrado.

En 2007, fui honrado con el premio Eric Berne Memorial Award (EBMA) por el concepto de rol del análisis transaccional. Desarrollé este concepto a principios de la década de 1990. Dejándome llevar cada vez más y más en el campo de la organización, me había sentido insatisfecho con muchos conceptos clásicos del análisis transaccional. Las perspectivas del análisis transaccional clínico no se centraban en las organizaciones como sistemas, sino en las personas en las organizaciones y sus antecedentes psicológicos y de desarrollo. Para el trabajo organizacional, necesitaba enfocarme en más dimensiones de realidad, tales como los roles organizacionales, las estructuras, la dinámica del mercado, los criterios técnicos y económicos para determinar los precios, y demás.

Para tratar con mis necesidades de desarrollo profesional, intenté, por un lado, contribuir a las discusiones sobre el desarrollo del AT como un enfoque en varios campos profesionales y sobre los cambios necesarios en la identidad y las asociaciones de análisis transaccional (p. Ej., Schmid, 1988, 1989, 1990a). Por otro lado, también desarrollé conceptos y enfoques que necesitaba desde una perspectiva sistémica, integrando las ideas del análisis transaccional, así como elementos de la cultura profesional del AT. Estos fueron etiquetados como conceptos sistémicos, por ejemplo, el concepto de rol de la personalidad. Reconocí el trasfondo del análisis transaccional de mis conceptos, pero no me referí a ellos como conceptos de análisis transaccional. Pero a medida que pasa el tiempo, me he referido a ellos como conceptos de análisis transaccional sistémico.

En este artículo voy a:

1. Mencionar brevemente algunos de los principios del análisis transaccional que uso en mi trabajo y perspectivas adicionales que pueden guiar desarrollos conceptuales e identidades profesionales.
2. Resumir el concepto de rol del análisis transaccional y dar ejemplos de usarlo en la relación y en la personalidad.
3. Dar una breve descripción de algunos de los otros conceptos de personalidad, encuentro y co-creatividad desarrollados en mi instituto a lo largo de los años.
4. Discutir algunas ampliaciones sobre el concepto de intuición de Beme, incluida la intuición de lo posible.
5. Hacer algunas observaciones sobre empatía, humanidad y espiritualidad.

Análisis Transaccional: Principios Mantenidos y Perspectivas Adicionales

Las teorías del desarrollo y los modelos de adaptaciones patológicas, así como las estrategias para tratarlos, fueron de gran valor para mí cuando era psicoterapeuta. Los círculos, flechas y triángulos fueron excelentes herramientas de ilustración para comunicar las ideas del análisis transaccional a otros. Hasta cierto punto, también contribuyeron a mi identidad como miembro clínico de la comunidad del análisis transaccional. Sin embargo, cuanto más necesitaba definir mi identidad del análisis transaccional más allá de la profesión de psicoterapeuta, más esenciales se volvían otras cualidades del análisis transaccional.

Considero que muchos de los principios del análisis transaccional son importantes, incluso cuando no me presenté como analista transaccional. Entre ellos estaban:

- Enfocarse en personas reales en situaciones de la vida real.
- Centrarse en cómo la realidad es creada por las transacciones.
- Reconocimiento y comprensión de múltiples niveles de fondo (por ejemplo, nivel psicológico, función organizativa, etc.)
- Aceptar la función necesaria de la intuición en la creación de la realidad.
- Actuar desde una posición de OK-OK y amor solidario.
- Ser dedicado a cómo las personas encuentran significado en la vida.
- Encontrar a otros en un nivel igual, respetando la realidad del otro.
- Tomar en serio la autonomía y la sabiduría de los demás (por ejemplo, mediante el uso del método contractual).
- Asumir la responsabilidad en las relaciones y hacia la sociedad.
- Usar conceptos y procedimientos que puedan ser entendidos y relacionados por todos los involucrados.
- Mantener los conceptos lo más simple posible, pero profundos en un nivel más profundo.
- Lograr profesionalismo a través de la competencia transaccional.
- Construir relaciones no abusivas y no explotadoras.
- Confrontarse mutuamente sobre las diferencias en percepción y cultura.
- Construyendo asociaciones pluralistas y no imperialistas.

Tener algo que nadie más tiene es un deseo inmaduro de definir la propia identidad. Como todos somos parte de nuestra comunidad humana y de nuestro tiempo, no podemos esperar ser únicos al tener algo que nadie más tiene. La identidad debe definirse más por la forma específica en que seguimos estos valores y la cultura específica de nuestras asociaciones (Schmid, 2007).

Más allá de los modelos y teorías que tenía del análisis transaccional clásico, necesitaba expandir mis formas de responder a las necesidades de los campos organizacionales y mantenerme al día con los desarrollos en otras asociaciones profesionales, especialmente en el campo sistémico. Algunos de estos incluyen:

- Incluir contextos organizacionales en modelos de personalidad y relaciones.
- Centrarse en las estructuras y procesos organizacionales, así como en los individuos y sus relaciones
- Orientarse hacia la co-creatividad, soluciones y significado.
- Incluir las consecuencias para las personas y los procesos que no están presentes en la situación.
- Incluir el contenido y el propósito de la comunicación, las estructuras y los procesos.
- Incluir otros niveles de fondo (por ejemplo, beneficio financiero o estrategia de marketing) además de los antecedentes psicológicos.
- Dar forma a los enfoques para encajar la interacción y la integración con otras profesiones y perspectivas en las organizaciones.
- Desarrollar enfoques que integren diferentes disciplinas científicas (no solo como una especialidad adicional o un apéndice de consideraciones psicológicas).
- Tomar en serio la identidad autónoma de las diferentes profesiones y prioridades según sus campos.
- Estar abierto a usar una variedad de enfoques, conceptos y métodos de acuerdo con las necesidades de desarrollo de varios campos profesionales, tal como lo hago con el análisis transaccional.
- Desarrollar una identidad declarada de análisis transaccional que tome una meta-postura a los conceptos clásicos y desarrollar la profesionalidad en diversos campos y enfrentar los nuevos desafíos emergentes.

Estoy seguro de que gran parte de lo que quería agregar también fue realizado por muchos colegas y manejado de manera individual para expandir su práctica e identidad. Pero, ¿no es la identidad oficial del análisis transaccional aún muy tradicional y está ligada a etapas de desarrollo anteriores de las asociaciones de AT? ¿Por qué tantos institutos y profesionales usan etiquetas adicionales o cambian a enfoques distintos al análisis transaccional o incluso lo dejan en conjunto?

El éxito en la difusión de los conceptos básicos clásicos del análisis transaccional, como los estados del yo, los juegos, los rackets, los guiones, el nivel psicológico de las transacciones, etc., tienen un inconveniente. Hoy en día,

los profesionales en muchos campos se enfrentan a reacciones problemáticas cuando se identifican como analistas transaccionales. Algunas veces las personas están interesadas pero tienen expectativas engañosas; a veces pierden interés porque no quieren tener lo que creen que es el análisis transaccional. Para el profesional individual, es una tensión explicar todo el tiempo. Un proceso oficial de desarrollo y diseminación de nuevos enunciados de identidad para el análisis transaccional podría brindar alivio y hacerlo más atractivo para etiquetarse claramente como un analista transaccional.

El Modelo de Rol

El modelo a seguir es una ampliación del modelo de estado del yo, y por lo tanto, por un lado, se utiliza como modelo de personalidad y, por otro lado, como modelo de comunicación. Esta es la razón por la cual el modelo a seguir se puede usar en combinación con muchos conceptos y procedimientos familiares del análisis transaccional. Aquí solo puedo dar una breve explicación y algunos ejemplos. Para una explicación más detallada, ver mi artículo sobre el concepto de rol (Schmid, 1994).

En el modelo de rol de la personalidad, una persona se describe como el portafolio de sus papeles desempeñados en las etapas de su mundo.

En este modelo, la singularidad y humanidad de las personas se expresan en la forma en que estructuran sus roles. También se expresan como contenido y como se experimentan y se viven los roles. El modelo implica, con fines pragmáticos, que las personas en su condición humana solo existen y se experimentan a través de sus roles. Yendo más allá de los estados del yo, los roles conectan a las personas con las jugadas y las etapas de sus mundos. Por lo tanto, la personalidad también es una cuestión de contexto y contenido. Esto facilita el posicionamiento profesional y el control inteligente y significativo de la complejidad en las organizaciones.

En artículos anteriores, he desarrollado un «modelo de tres mundos» (ver Schmid, 1990b) para plantear la cuestión de la personalidad a la luz de la solución de tres mundos: el privado, el organizacional y el profesional. De acuerdo con otras diferenciaciones, los mundos podrían ser diferentes en número o definición. Por ejemplo, Mohr (2006) diseñó un modelo de cuatro mundos en el que el mundo de la comunidad es su propia categoría.

Mis tres mundos son el mundo privado, el mundo organizacional y el mundo profesional (ver Figura 1).

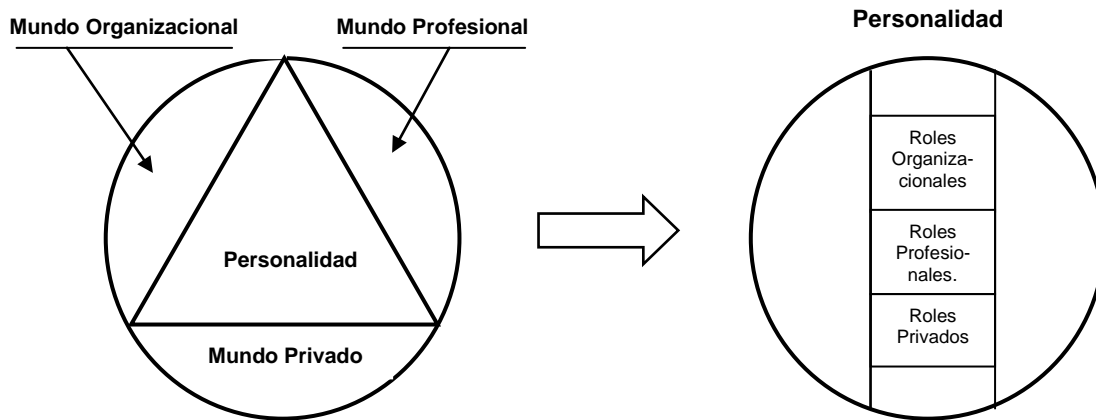


Figura 1
Modelo de Personalidad de Tres Mundos y Modelo de Escala de Roles

La distinción entre el mundo organizacional y el mundo profesional es particularmente útil para una mejor comprensión y una definición más autónoma de uno mismo en las organizaciones. Muchas preguntas confrontan a la misma persona de diferentes maneras, dependiendo de si esas preguntas provienen de un rol organizacional (por ejemplo, como representante de los derechos de las mujeres), de un rol profesional (por ejemplo, como trabajadora social) o de un rol privado (por ejemplo, como una futura madre).

Definición de rol. Un rol es un sistema coherente de actitudes, sentimientos, conductas, perspectivas sobre la realidad y relaciones de acompañamiento. Esto tiene en cuenta que cada función está vinculada y se refiere a una cierta esfera de realidad y marcos de referencia relacionados. La descripción de los roles siempre toca la descripción de las relaciones correspondientes a estos roles y el juego en el que se desempeña. Desde el punto de vista de la persona, cada rol implica ideas sobre el tipo de relaciones que pueden formarse y sugerirse en este rol.

Ilustración. La diversidad y el significado de los roles es inmediatamente comprensible cuando imaginamos un accidente vial en el que nos encontramos con las personas involucradas, sus vecinos, el presidente del grupo de acción comunitaria local, el jefe de operaciones de la organización tecnológica de socorro, el médico en llamada de emergencia, la policía responsable de asegurar la escena del accidente y las pruebas futuras, y un colega que pasa por allí. Podemos imaginar muchos otros roles que --dependiendo del evento-- activan sus propias actitudes, sentimientos y comportamientos y sus propias perspectivas sobre la realidad. Cada persona se ocupa principalmente de ciertos aspectos de la realidad y, sobre la base de su rol, tiene ideas claras sobre cómo debe estructurar sus relaciones con las otras personas presentes en la escena del accidente. Si el

jefe de operaciones del departamento de bomberos resulta ser amigo personal de una de las víctimas gravemente heridas y también padrino del hijo de esta persona, que también está presente pero no está dañado, podemos imaginar que varios roles se activan simultáneamente y que su coexistencia dentro de esta persona debe ser controlado en tal situación.

Discutiendo la Personalidad. Bajo los encabezados de «integración de roles» y «política de recursos», las cuestiones sobre la autonomía y el funcionamiento adulto maduro se discuten aquí.

En la actualidad, a los profesionales se les desafía con roles cada vez más diversos y también --en las organizaciones, por ejemplo-- combinan varias afiliaciones con diferentes sistemas de referencia. Esto hace que sea apenas posible identificarse a sí mismo con un rol o con un conjunto pequeño y manejable de roles. Por el contrario, uno debe adquirir una actitud autónoma y profesional en la selección y la configuración de los roles, así como en la decisión y el control de las afiliaciones. Acostumbrarse a la red de roles y referencias a su manera es una gran tarea en sí misma. Sin embargo, también nos enfrentamos a conflictos potenciales entre diversas filiaciones y roles. Por lo tanto, se vuelve esencial ser económico con los recursos disponibles (incluidos nuestros propios recursos de energía y tiempo). En el negocio moderno, los gerentes de las corporaciones generalmente son comidos por las grandes demandas de roles que se les hacen, a menos que controlen la complejidad mediante su propia identidad autónoma y concentren las configuraciones de roles congruentes en estructuras viables.

Una personalidad integrada es el concepto de una personalidad madura, es decir, una persona que puede integrar diversos roles en diferentes mundos de una manera funcional y esencial. Las personas expresan su esencia --sus características distintivas-- en forma de integración y en el estilo de sus roles. El círculo en la Figura 1 es un símbolo de la necesidad de integrar roles y mundos.

Una variedad de otras preguntas sobre la personalidad discutidas en el análisis transaccional clásico adquieren diferentes perspectivas y dimensiones adicionales utilizando el concepto de rol. Por ejemplo:

- Bajo la rúbrica «congruencia de roles», se discuten las preguntas sobre la noción de ego-sintónico / ego-distónico.
- Bajo la rúbrica «activación de roles / roles principales», se discuten los conceptos de energía y el poder ejecutivo. El profesionalismo tiene mucho que ver con la capacidad de activar y desactivar ciertos roles a voluntad y también con situaciones estructuradoras para proporcionar los factores

desencadenantes adecuados para activar relaciones de roles complementarios en los demás involucrados.

- La «competencia de roles» es una noción adicional que reconoce que la competencia es más que liberarse de las restricciones neuróticas. La competencia de roles significa tener control sobre el sistema coherente de actitudes, sentimientos, conductas, perspectivas sobre la realidad y las relaciones de acompañamiento que se incluyen con el rol. También incluye la comprensión y compatibilidad con el juego dirigido. (Ver fórmula de competencia más adelante en este artículo). Muchos problemas de personalidad tienen que ver con el hecho de que no se reconoce o no se toma en serio la necesidad de adquirir una competencia de roles, o que se toman pasos inadecuados para adquirirla.
- La «Restricción de la personalidad» se considera en términos de restricciones de roles, fijación de roles, exclusión de roles, contaminación de roles, confusión de roles, hábitos de roles y convenciones (rackets). Muchas consideraciones de la discusión de los estados del yo se pueden aplicar y expandir fácilmente.

Como ilustración, veo la contaminación de roles como análoga a las ideas de Berne sobre la contaminación (1961/1966); la contaminación del rol es la inclusión crónica de elementos de otros roles en un rol sin que la persona lo perciba. En tales circunstancias, el individuo considera que la inclusión de elementos ajenos al rol le corresponde. Por ejemplo, en las negociaciones salariales, alguien en una función de agente de negociación puede experimentar sentimientos de indignación que se filtran, sentimientos que surgen de su consternación ante la reducción salarial esperada para sí mismo como individuo. Estos sentimientos pueden confundirse fácilmente con los sentimientos apropiados al papel del negociador para equilibrar los diversos problemas e intereses y, si es necesario, establecerlos en contraste con los intereses en conflicto de la otra parte negociadora. En otro ejemplo, alguien puede activar conductas en un argumento privado que sería más apropiado para el tratamiento psicoterapéutico de pacientes sin identificar tales sentimientos como ajenos a la relación de roles privada.

Discutiendo la Comunicación: El Modelo de Rol y la Realidad en las Relaciones. Desde la perspectiva sistémica, la comunicación es el proceso co-creativo de la invención de la realidad. La comunicación no es solo un intercambio de mensajes, sino también una definición de los roles desde los cuales nos comunicamos, los contextos a los que nos referimos o creamos, y las relaciones relevantes y el juego continuo.

Gran parte de esto sucede de manera tan automática y con una idea preconcebida mutuamente salvaguardada de que este proceso a menudo escapa a nuestra atención. La atención cuidadosa al comienzo de la comunicación como una situación embrionaria y la fuerza que guía los resultados de la comunicación tiene una buena tradición en el análisis transaccional y, por lo tanto, debe extenderse a la confirmación o no confirmación de preconceptos y/o nuevas definiciones cuando comience la comunicación.

Análogamente, organizar una situación de comunicación y las declaraciones del interlocutor comunicante se pueden entender como contribuciones a la invención de realidades. En un espacio apenas predefinido, es particularmente fácil observar cómo los diálogos y las multicolos entre las personas involucradas sirven para la co-creación. Las relaciones subsiguientes y las realidades en que se describen son objeto de observación desde la perspectiva de las relaciones. Aquí podemos distinguir si los participantes en el proceso comunicativo colocan la realidad habitualmente o la generan de nuevo. Al emplear el modelo a seguir, excluimos la suposición de que los individuos, como tales, están a cargo. Al observar a las personas en sus roles, los poderes sociales y del sistema aparecen a la vista. Tienen una influencia determinante mucho mayor sobre los roles de la que conocen los protagonistas del rol. También pueden surgir dificultades cuando las relaciones de roles de fondo, que los comunicadores pasan desapercibidas, determinan el curso de las relaciones de roles oficiales, en primer plano.

También se pueden describir las transacciones con modelos de roles, los juegos y las relaciones simbióticas disfuncionales. El diagrama del modelo de escalera funcional ayuda a ilustrar la interacción (Figura 2).

Ilustración. Imagine una discusión de estrategia entre el jefe de un departamento de recursos humanos y su equipo, con la agenda de decidir las prioridades. Al principio, la discusión se centra en el nivel de los roles de la organización, durante los cuales (de acuerdo con la cultura de la empresa) las personas pueden ofrecer sugerencias, aunque deben dejar la decisión final al frente (transacción 1./2. en la Figura 2). Después de un tiempo, desapercibido para los participantes, hay un cambio a la argumentación profesional (transacción 3./4. en la Figura 2), en la cual todos se sienten dominados y como si no tuvieran los mismos derechos. En el fondo, puede haber una rivalidad masculina dirigida hacia una mujer también presente. El enfoque psicológico podría sugerir dirigir la atención a este tipo de antecedentes. El enfoque de consultoría organizacional podría dirigir la atención al cambio de roles y las relaciones de roles. Sin embargo, restablecer la comunicación estable entre los roles de la organización podría resolver el problema.

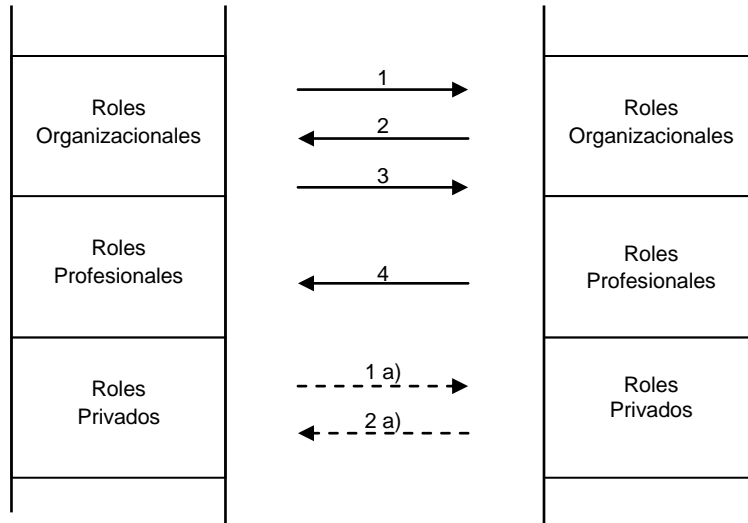


Figura 2
Presentación de Transacciones con la Ayuda de
un Ejemplo del Modelo de Rol de la Personalidad

Los fondos conectados con la vida privada, su historia y dinámicas reales son solo un tipo de trasfondo. Aquí hay un ejemplo de nivel de antecedentes organizacionales: dos empleados de un departamento pueden creer que tienen un problema para trabajar juntos como profesionales, digamos el capacitador de comunicación y el administrador de capacitación. Abordan el problema de las opiniones y hábitos de sus respectivas profesiones y de la relación entre estas profesiones. Sin embargo, pueden pasar por alto el hecho de que las dificultades en la relación se definen mucho más por la estructura organizativa y por áreas de responsabilidad incompatibles y doblemente definidas que por las diferentes profesiones. Habría más evidencia para respaldar esta perspectiva si los capacitadores de software en los departamentos vecinos tuvieran problemas similares de relación con la administración de capacitación.

En los roles organizacionales, puede haber problemas de relación que controlan los argumentos profesionales desde el fondo. La conciencia (yo real) de los interesados puede ubicarse en los roles profesionales en primer plano. Para la aclaración de tales situaciones, es importante poner la relación de fondo del rol organizacional en primer plano y convertirlo en el centro de atención. Tales argumentos pueden influir en las relaciones privadas de los interesados y traer más reacciones privadas al primer plano. Esto puede relajar la situación sin resolver realmente el problema de la organización o incluso aumentar la tensión porque el problema se trata en un nivel en el que no se puede encontrar una solución. Las escaladas pueden conducir a varias reacciones neuróticas. Tratar

con ellos puede requerir una gran cantidad de trabajo psicoterapéutico. Si se resuelve en un nivel organizacional, las personas pueden regresar a un comportamiento competente y buenas relaciones por sí mismas, porque la organización se volvió más funcional y, por lo tanto, más saludable.

Estas explicaciones y ejemplos con suerte muestran cómo el análisis transaccional puede enriquecerse utilizando el modelo de rol. No es el contenido lo que es nuevo, ya que muchos analistas transaccionales competentes hacen un trabajo competente en campos no clínicos. Lo nuevo es la forma de conceptualizar estas cosas utilizando otros modelos de personalidad y comunicación, atendiendo así las necesidades y la identidad de muchos campos profesionales utilizando muchos enfoques valiosos de análisis transaccional y sin depender de explicaciones clínicas del AT.

Más conceptos disponibles para el análisis transaccional

El concepto de rol presentado es uno de los muchos nuevos conceptos que desarrollé para tratar las relaciones de co-creatividad, que incluyen una variedad de niveles de antecedentes posibles y preguntas relacionadas con la cultura profesional y organizacional. Ellos ya están publicados en alemán. Muchos de ellos se publican en inglés como artículos, y otras traducciones se pueden descargar de forma gratuita de mi sitio web (por ejemplo, Schmid, 2006). Si se puede encontrar un editor, gran parte de este trabajo pronto podría publicarse en inglés como un libro.

Para dar una primera impresión, algunos de estos modelos se mencionan aquí brevemente.

Comunicación como Encuentro Cultural. Este modelo (Figura 3) describe la comunicación como encuentro de culturas (personal, profesional, regional, etc.).

Este concepto no supone que la comprensión mutua sea normal. Espera que cada comunicador involucrado esté predominantemente orientado a su propia realidad. Para comunicarse efectivamente, es necesario estudiar las realidades del emisor y del destinatario. El modelo asume que crear realidad compartida es un esfuerzo adicional necesario. Si la comprensión y la influencia mutuas fracasan, las implicaciones y los intereses de los comunicadores deben estudiarse más a fondo. ¿Qué sentido tienen los mensajes en la realidad del otro?

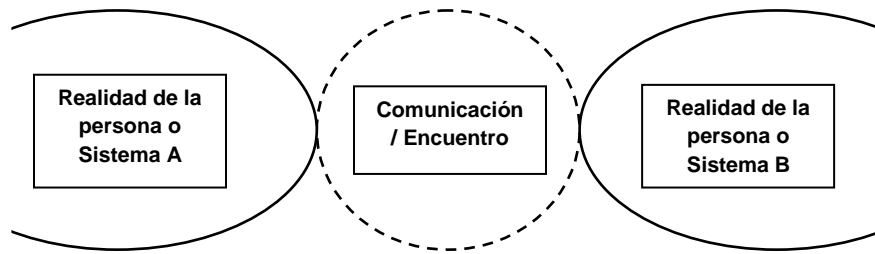
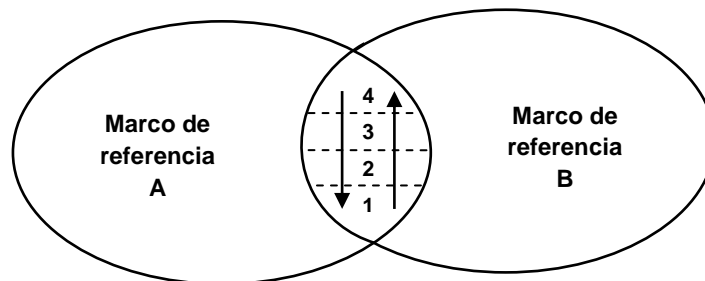


Figura 3
Comunicación como un Encuentro Cultural

Niveles de Comunicación de Encuentro para Establecer Marcos de Referencia Compartidos. Este modelo (basado en Schiff et al., 1975) (Figura 4), muestra diferentes niveles de marcos de referencia compartidos que se acumulan en realidades compartidas. Los problemas generalmente aparecen en el nivel 4, pero se deben a un desajuste en el nivel 1-3. Junto con este concepto, hubo cambios sugeridos en la terminología de Schiff para describir una relación entre iguales (por ejemplo, contabilidad y descuento o definición, definición de código y redefinición).



4. comprensión compartida de responsabilidades y logros
3. comprensión compartida de cómo interactúan las cosas y las personas
2. significado compartido y relevancia de perspectivas y hechos
1. perspectivas compartidas y hechos a ser tomados en cuenta

Figura 4
Niveles de comunicación para establecer la realidad compartida

La Metáfora del Teatro de la Personalidad y las Relaciones Co-creativas. Este es un modelo para entender la personalidad como un portafolio de roles, etapas, temas, historias y estilos de juegos (ver Figura 5).

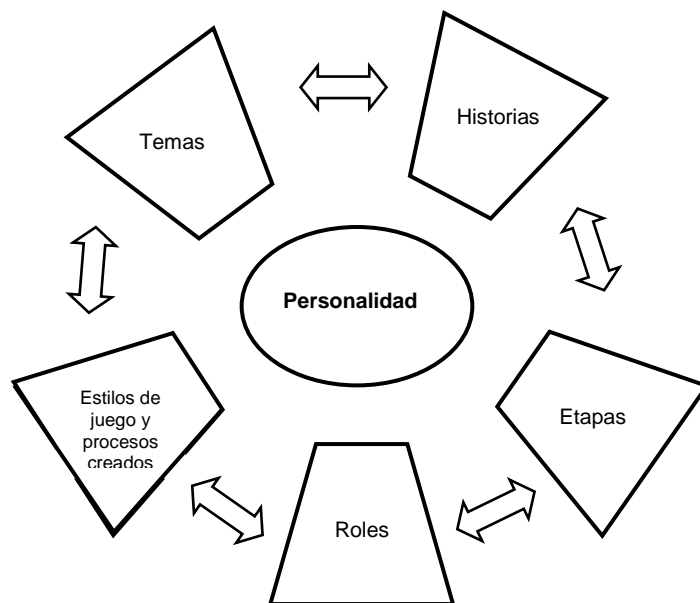


Figura 5
Personalidad en Términos de la Metáfora del Teatro

También es un modelo para entender las relaciones como el encuentro en el que individuos y organizaciones se reúnen para inventar juegos compartidos y vincular roles, etapas, historias, etc. (ver Figura 6).

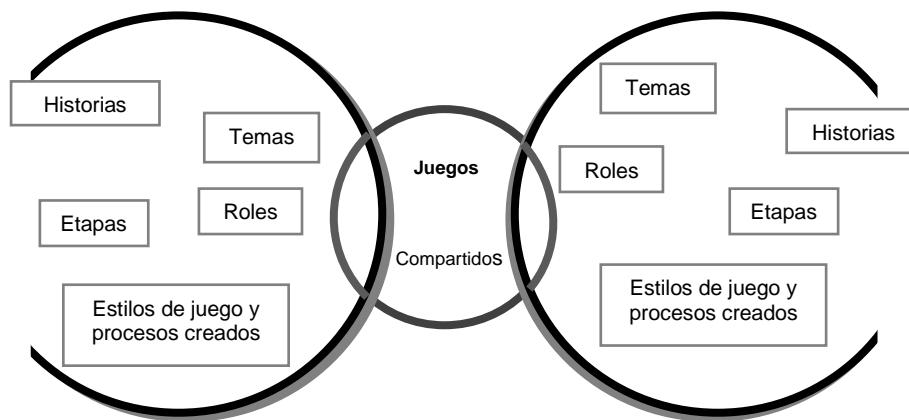


Figura 6
Encuentro en Términos de la Metáfora del Teatro

Fórmula de Competencia y Coincidencias entre Personas y Organizaciones. Este modelo indica que, desde una perspectiva sistémica, la competencia no es solo una propiedad general de una persona sino que se debe diferenciar en

competencia de roles y competencia contextual (ver Figura 7). Usando la metáfora del teatro, esto diferencia la competencia para interpretar roles y la competencia para comprender el juego en el que se juegan los roles.

Si es necesario, ambos deben ser inventados en un proceso de co-creación. La competencia en una organización o campo específico depende de qué tan bien coincidan las personas y las organizaciones. Por lo tanto, la competencia se define como el producto de estos tres componentes.

$$\text{Competencia en organizaciones} = (\text{competencia de roles}) \times (\text{competencia en el campo profesional}) \times (\text{coincidencia})$$

Figura 7
Fórmula para la Competencia Profesional

Más allá de eso, la coincidencia incluye muchas otras dimensiones diseñadas para responder a la pregunta: ¿Cómo tiene sentido una organización para un individuo y cómo tiene sentido un individuo para una organización (mercado/asociación, etc.)? (Figura 8)

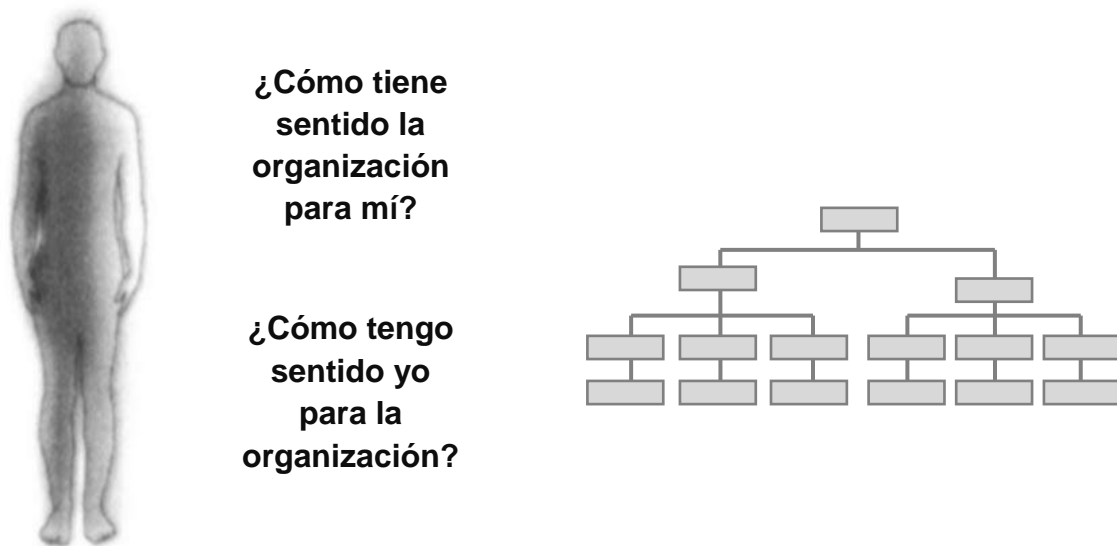


Figura 8
Coincidencias entre la Persona y la Organización

Diálogo sobre la Responsabilidad en las Organizaciones. Este concepto de una cultura de la responsabilidad en las organizaciones (Schmid, 2005) se basa

en el concepto del análisis transaccional de las relaciones simbióticas y las conductas pasivas (Schiff et al., 1975). Se desarrolla más para tratar con las responsabilidades en las organizaciones. Partiendo de la idea de que la palabra «responsabilidad» contiene la palabra «respuesta», se distingue entre cuatro dimensiones de capacidad de respuesta.

Con referencia a sus puestos en el trabajo, las personas:

- Quieren responder (son dedicados): esta es una cuestión de valores.
- Pueden responder: esta es una cuestión de estar calificado para responder.
- Tienen los recursos para responder: se trata de estar suficientemente equipado.
- Deben responder: esta es una cuestión de obligación.

Las responsabilidades se conceptualizan como partes complementarias y relacionadas de todo un sistema de responsabilidad (ver Figura 9).

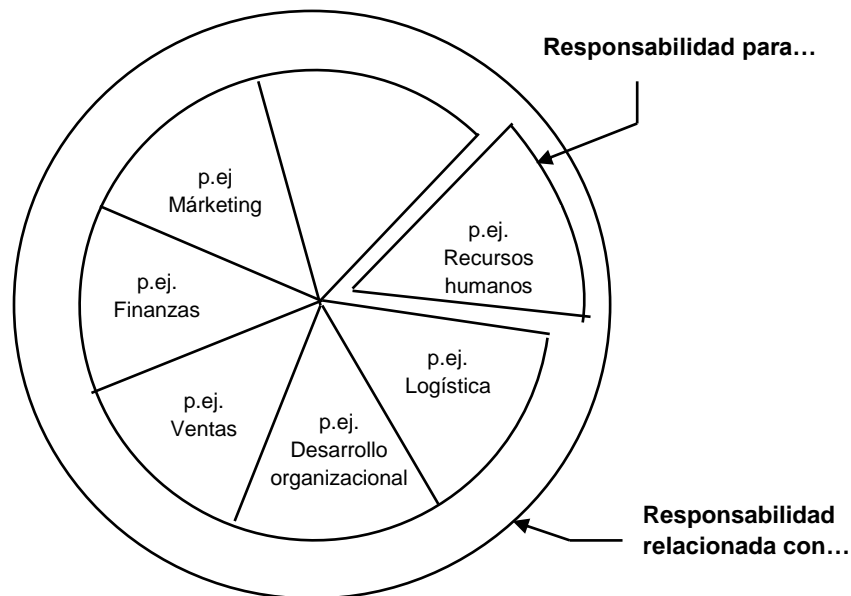


Figura 9
El Sistema de Roles Complementarios y Responsabilidades Relacionadas

En este enfoque, se hace una distinción entre la responsabilidad para... (por ejemplo, un determinado trabajo con las tareas correspondientes, el rendimiento y las personas) y la responsabilidad relacionada con... (requiere el desarrollo y

mantenimiento de una ética organizacional y [auto-] compromiso con la integración de las propias acciones en el sistema general).

Dimensiones de Quién o Qué Cumple en el Diálogo. Los diferentes enfoques tienen diferentes perspectivas sobre lo que es esencial en la comunicación y lo que tiene prioridad para ser observado y entrenado. Se diferencian cuatro niveles para invitar a consideraciones para una mejora adicional. Es decir, ¿hay (1) conductas individuales, (2) actitudes, (3) mitos personales (por ejemplo, historias de guiones) y (4) mitos organizacionales, profesionales y culturales involucrados? (ver la Figura 10)

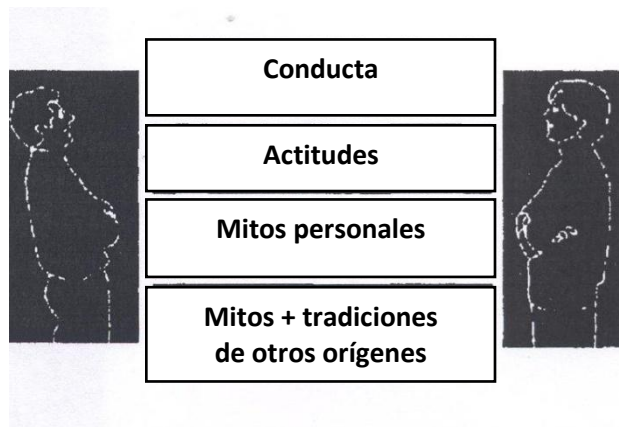


Figura 10
¿Quién o Qué se Encuentra en el Diálogo?

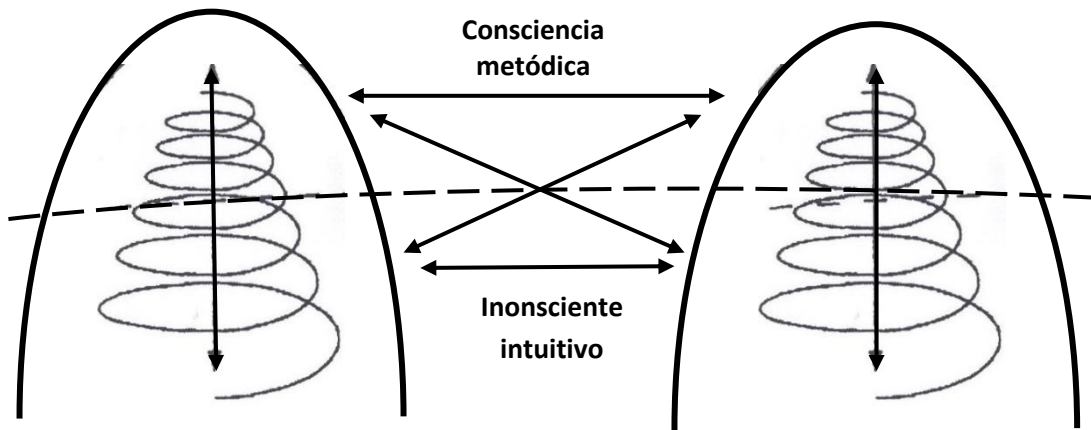
El Modelo de Diálogo de la Comunicación. Este modelo, que se refiere a los conceptos de intuición de Berne, Jung y Erickson, muestra cómo los niveles metodológicos e intuitivos de comunicación en conjunto contribuyen a las realidades co-creadoras. La competencia profesional y la cultura organizacional dependen de diálogos enfocados entre estas esferas (ver Figura 11).

El modelo de diálogo de la comunicación.

¿Qué ofrecen todos estos modelos?

- La posibilidad de ser adoptados como modelos de análisis transaccional de la personalidad y el encuentro.
- Inclusión de fondos, contextos y contenidos complejos.
- Ejemplos de una variedad de campos de aplicación junto con las ideas incrustadas.
- Fomento para la construcción de nuevos modelos según sea necesario en diferentes enfoques profesionales.

- Un lenguaje centrado en la creación positiva de la realidad.
- Alianzas de co-creación dentro y entre personas y organizaciones.
- Apertura de la intuición y apoyo de culturas de comunicación intuitivas y científicas.
- Invitan a una actitud en la que la orientación hacia la responsabilidad en la sociedad, la realización de tareas y el cuidado de los trasfondos intuitivos y los cursos de vida significativos estén equilibrados.



© Schimd 1998/2002

Figura 11
Modelo de Diálogo de Comunicación

No es que estos aspectos no estén cubiertos de algún modo cuando los analistas transaccionales trabajan, pero ¿pueden convertirse en AT? Los modelos como este probablemente sean tolerados, si los utilizan los analistas transaccionales, ¿pero pueden decir que son un desarrollo adicional del análisis transaccional? Si se pregunta qué es el análisis transaccional, ¿no habla la mayoría de las personas del AT sobre los estados del yo, los juegos y los guiones, como ha sido tradicional durante los últimos 50 años?

En el campo organizacional, necesitamos adaptar el programa de análisis transaccional para profesionales, que tienen una combinación de muchos roles y contextos, que deben lidiar con una complejidad abrumadora y que son responsables de crear realidades en conjunto que se ajusten a los objetivos y necesidades de nuestra sociedad. Esto significa no solo las necesidades de los presentes, sino también las de las implicaciones y consecuencias. Para esto debemos expandir los horizontes de los criterios de calidad más allá de la relación de OK-OK entre los humanos presentes. Esto debe incluir más que la perspectiva psicológica. Y ciertamente estamos dedicados a cursos significativos de vida

individual y una cultura compartida de realizar los planes de vida individuales de las personas involucradas y tocadas, mientras nos dedicamos a metas y ética comunes.

Algunas observaciones sobre la intuición

El análisis transaccional comenzó con los estudios de Berne sobre la intuición. Los conceptos del AT surgieron como cristalizaciones de la intuición de Berne (y de otros), ya que se centró en la psicoterapia. Berne definió la intuición, basada en Aristóteles, como la forma en que sabemos algo sin saber cómo lo sabemos y muchas veces sin saber con palabras lo que sabemos, aunque actuamos como si supiéramos (Berne, 1949/1977). La intuición es una forma de conocer y crear realidad a través de la acción (Schmid, 1991).

La intuición puede ser calificada o no, y puede llevarnos o confundirnos. La intuición profesional debe ser entrenada y centrada de acuerdo con la esfera relevante y para los fines profesionales que se necesitan.

Los diferentes profesionales deben tener diferentes maestrías de intuición porque tienen diferentes esferas de realidad con las que lidiar y diferentes responsabilidades.

Intuición de lo Posible. Berne se centró en las percepciones intuitivas de las realidades que ya han ocurrido en algún lugar en algún momento. Además, señalo toda una esfera de intuiciones que no están cubiertas por el concepto de la intuición de Berne, es decir, la percepción de lo posible. Jung (1921/1972), y especialmente su seguidora Marie Luise von Franz (von Franz & Hillmann, 1980), apuntan a esta dimensión de intuición. Se refiere a toda la esfera de los fenómenos que podría ser real en lugar de lo que ya es real. Es la percepción del potencial. Y alguien debe darse cuenta, lo que significa percibir la posibilidad y hacerlo real.

Las intuiciones de Berne significaban percepciones de realidades arcaicas representadas. La intuición de Jung significaba también la anticipación de realidades posibles; su intuición es necesaria para encontrar nuevos senderos en lugar de detectar caminos antiguos.

Limitaciones a la intuición. Berne nos enseñó que la intuición está limitada o contaminada por dos fuentes:

1. Tabúes: Esto significa que no se nos permite tratar ciertos aspectos de la realidad.

2. Deseos y temores: Esto significa que somos seducidos o bloqueados o impulsados por motivaciones ocultas que no nos atrevemos a enfrentar o admitir.

Si incluimos contenido, contexto e intuición de lo posible, debemos agregar algunas limitaciones adicionales, y creo que podríamos encontrar aún más. Cada uno de los siguientes puntos podría formularse como oportunidad o recurso, pero los veo como restricciones después del uso de Berne:

3. Fijaciones en los hábitos, incluidos los hábitos culturales, profesionales y de organización: simplemente lo hacemos porque aprendimos a hacerlo y siempre lo hemos hecho.
4. Falta de competencia y conocimiento: la intuición también se aprende como parte del conocimiento y la experiencia profesional. Si no tenemos experiencia o conocimiento relevante, esto también falta en la variedad de nuestras intuiciones. Si no sabemos qué tipo de intuiciones activar en qué rol profesional o contexto organizacional, nuestras intuiciones pueden ser vagas, erróneas o extraviadas.
5. Bloqueo del flujo experimental: En situaciones complejas y en constante cambio, a menudo es necesario trabajar en las primeras ideas y descubrir más en el camino. Trabajar en modo experimental significa no saber qué modelos y enfoques utilizar cuando comencemos. Nos desafía a no reducir las cosas a conceptos familiares, sino a ser creativos y a aprender rápidamente. La evidencia, la importancia y la aceptabilidad pueden cambiar en cada momento. Además, la intuición debe ser flexible y no apegarse a las ideas una vez adoptadas. Esto también significa dejar abierto lo que no entendemos y señalar aquello para lo que no estamos calificados. Si nos atenemos a enfoques y explicaciones que son plausibles al principio y pueden justificarse fácilmente, corremos el peligro de elegir intuiciones «seguras» y no nos atrevemos a dejar las cosas abiertas y esperar (o solicitar) otras intuiciones más relevantes.
6. La falta de sintonía en el espíritu del otro: el diálogo empático en nuestras áreas habituales de empatía privada o profesional puede no ser suficiente. Más allá de esto, la empatía debe incluir la sintonización de la esencia posible de cada uno y las posibilidades que están en la sombra. Esto también puede incluir imágenes sobre tendencias del alma, como actuar más como un talento oficial o durmiente como trabajar con metáforas. También incluye imágenes sobre pasos posiblemente satisfactorios en el curso de la vida de una persona en un momento específico, como comenzar su propio negocio. Si la intuición involucra puntos de vista habitualmente orientados, como la forma en que el profesional puede ser

importante para el cliente o cómo podría enfrentar el uso de conceptos de análisis transaccional o qué sentimientos pueden bloquearse, entonces la sabiduría intuitiva que surge del entendimiento del espíritu del otro es insuficiente.

7. La falta de ideas inspiradoras y diseños creativos para las realidades futuras.

Además de las intuiciones sobre los seres humanos involucrados, las ideas inspiradoras para diseños creativos en etapas en el mundo exterior son tan importantes para muchas profesiones. Por ejemplo, si trabaja con un equipo organizacional, puede tratarse de una empresa interminable o de un trabajo realmente no relevante que contribuya al éxito del esfuerzo si se concentra en trabajar a través de problemas personales o enfrentar dinámicas grupales. Si la situación insatisfactoria del equipo se debe a la falta de ideas sobre cómo el equipo podría ser exitoso (por ejemplo, qué movimientos podrían funcionar para establecer un nuevo proyecto, etc.), entonces la intuición debe centrarse en la creación de estas ideas. Si no hay competencia en esa área de intuición, no tiene sentido hacer cosas con las que el consultor está familiarizado.

Finalmente, la integración de todas estas intuiciones y su combinación en imágenes de caminos hacia el futuro que sean realistas para las personas involucradas es importante. Gran parte de la capacidad intuitiva se basa en el conocimiento y la experiencia, y es el resultado de la capacitación profesional en intuición en estas áreas. Para este tipo de entrenamiento, es esencial una metodología y un lenguaje elaborados. El análisis transaccional tiene recursos óptimos para eso y podría poner esto en el foco principal de su identidad.

Desarrollar una cultura organizacional y profesional en la que la intuición profesional sea un foco principal y en la que se cree un campo de poder para el desarrollo de dicha competencia podría ser un campo central para el análisis transaccional.

Comentarios sobre Empatía, Humanidad y Espiritualidad

A menudo encuentro visiones de mundo comprensivas pero románticas en torno a los términos «empatía», «humanidad» y «espiritualidad», y quiero ofrecer algunas observaciones más prosaicas sobre estos temas. Lo hago no para reducir estas dimensiones éticas, sino para hacerlas más profundas en términos de enfrentar los complejos problemas de la sociedad actual.

Empatía. La empatía en la psicoterapia se centra principalmente en los sentimientos de otras personas o en las experiencias pasadas y las relaciones anteriores en el fondo. La empatía a menudo está conectada con tener sentimientos correspondientes. Esto no ha cambiado mucho durante las últimas cuatro décadas, a pesar de que las discusiones recientes en el campo se han enriquecido con el concepto neurocientífico de las neuronas espejo.

Sin duda es importante que cada individuo aprenda a sintonizar con las formas reales de experimentar y actuar de los demás. Esto contribuye al vínculo mutuo y crea un círculo de otros relevantes. Sin embargo, me pregunto si la orientación hacia atrás en el historial de vida personal y el enfoque en los sentimientos es la parte más importante de la empatía.

Supongo que muchos psicoterapeutas tienen éxito no tanto por compartir experiencias pasadas y sentimientos correspondientes, sino por su intuición de posibles opciones e ideas sobre cómo esas opciones pueden crearse como realidad a través de la comunicación. Esta puede ser a veces la razón principal por la cual los clientes están dispuestos a cooperar y co-crear con los terapeutas una metáfora del pasado y el presente, con la esperanza de que ofrezca un enlace a una metáfora sobre el futuro.

Además de la empatía emocional, hay empatía intelectual. Junto con la empatía emocional, la segunda fomenta la comprensión de cómo otras personas interpretan su situación y hacia dónde se dirigen, están por hacer o desarrollarse, y cómo podemos cooperar o al menos relacionarnos con eso. Esta parte de la historia puede no tener mucho que ver con los sentimientos, pero puede relacionarse con otras formas de entender la situación de la vida de la otra persona e intenta manejarla. Empatía significa «leer» lo que va a suceder y hacerse y ser creado por otros y relacionado con eso a través de la acción. Las raíces de esto pueden remontarse a una lucha tribal primitiva por la supervivencia, cuando nuestros antepasados solo podían sobrevivir mediante la cooperación y la creación de beneficio mutuo. Sin empatía con el futuro emergente y las acciones prometedoras, la cooperación no es fácil y la co-creación es casi imposible.

Si alguien no tiene suficiente experiencia positiva con la vinculación para participar en relaciones de cooperación, es posible que tenga que resolver esto a través de la psicoterapia hasta cierto punto. Por otro lado, la persona puede necesitar capacitación para comprender y corresponderse con las acciones de los demás en la obra actual y comprender las tendencias. Si la co-creación y la cooperación van bien y son beneficiosas, esto también puede crear vínculos y relaciones. Kohlrieser (2006), por ejemplo, va en una dirección prometedora en su trabajo.

Humanidad. La humanidad global no proviene de la empatía, los vínculos emocionales y la co-creatividad solos. Esto podría ser suficiente para lo que se puede llamar «humanidad tribal». Puede tratar a su gente de una manera humana y, al mismo tiempo, demostrar actitudes y comportamientos inhumanos hacia otros. Estrecha vinculación y cooperación dentro del grupo: lo que llamamos «nosotros» siempre va unido al imperialismo y la explotación de aquellos a los que se llama «otros». Supongo que la empatía es la forma en que la evolución nos permitió cooperar y tener solidaridad dentro de la tribu para poder sobrevivir. ¿Qué se debe agregar para que podamos sobrevivir como comunidad global?

Al mirar más de cerca, ¡nos damos cuenta de que no hay «otros»! Todos somos «los otros». La humanidad global nos desafía a tratar a cada ser humano como uno de nosotros, incluso cuando no sentimos eso. Necesitamos una visión de esta interdependencia para influir en nuestros sentimientos. Para aumentar este tipo de humanidad, debemos tratar con preguntas específicas en educación. ¿Qué nos ayuda a cooperar creativamente con personas que nos resultan raras y con las que no nos sentimos cercanos y apegados? ¿Cómo podemos permanecer pacíficos y tolerantes cuando no tenemos contacto personal y reacciones de empatía? ¿Cómo podemos contribuir a la paz cuando nos sentimos asustados, chantajeados y oprimidos, cuando sufrimos de crueldad e injusticia? ¿Cómo debemos actuar políticamente y cómo tenemos un impacto en nuestros gobiernos? La visión intelectual y la autonomía frente a las reacciones y necesidades espontáneas juegan un papel importante en ese proceso. La humanidad global tiene más y diferentes desafíos que la «humanidad tribal» y requiere más de lo que el análisis transaccional puede ofrecer hoy.

Co-creatividad y Espiritualidad. Tenemos muchas buenas razones prácticas para la co-creatividad hasta el momento. Permítanme agregar una razón personal al cielo. La co-creatividad es espiritual.

1. Para mí no hay imagen de un Dios personal. Si hay un Dios, está más allá de mis proyecciones antropomórficas y probablemente más principio o esfera. Parafraseando a Dietrich Bonhoeffer, un famoso teólogo protestante alemán asesinado por los nazis, *Mutatis mutandis*: El Dios que existe en nuestra imaginación no existe (Bonhoeffer, 1998). Pero hay experiencia espiritual. El universo y la evolución son milagros para mí. Estar a tono con los aspectos de esos es una experiencia espiritual.
2. Dios es, para mí, el principio creativo de la evolución, y el resultado de la evolución no está determinado.
3. Dios no es todopoderoso. Tenemos el desafío de ayudar a traer creaciones significativas de la evolución cultural.

4. Nadie puede ser creativo solo. Nos necesitamos unos a otros en muchos aspectos. Si entramos en un flujo creativo juntos, esa es una experiencia espiritual para muchas personas.
5. Si podemos obtener co-creatividad significativa, eso es realizar amor afectuoso.
6. Tomar esa responsabilidad es parte de nuestra dignidad como individuos y como organizaciones. La co-creatividad no siempre es agradable y no debe equipararse con la diversión. A veces es un trabajo duro y frustrante. A veces es un regalo para o de personas que no conocemos y que nunca conocemos.

Para concluir, mis esperanzas para el análisis transaccional son que será un enfoque transaccional para la co-creatividad en las profesiones, en las organizaciones y en nuestras vidas privadas también.

Bernd Schmid, Dr. Phil., *Analista Transaccional de Enseñanza y Supervisión, es fundador y director del Instituto für systemische Beratung en Wiesloch, Alemania. El ISB-Wiesloch se especializa en profesionales calificados en el campo de las organizaciones. Bernd estudió economía y obtuvo su doctorado en educación y psicología en 1972 en la Universidad de Mannheim. Sus intereses especiales incluyen la enseñanza sistémica, la profesionalización, el trabajo con la cultura y el trabajo con sueños e imágenes psicológicas. Es miembro honorario de Systemische Gesellschaft (Asociación Sistémica Alemana) y ganador del premio para autores de la Asociación Europea de Análisis Transaccional (EATA). Bernd también es miembro docente de otras sociedades en el campo de la psicoterapia, el coaching, la supervisión, la consultoría sistémica y el desarrollo organizacional y personal. Es cofundador y presidente de Deutscher Bundesverband Coaching (la organización alemana de coaching), fundador y antiguo presidente de la Gesellschaft für Weiterbildung und Supervision (Asociación para la Educación y Supervisión de Adultos). Da conferencias y enseña en varias universidades (por ejemplo, Heidelberg y Mannheim) y está en el consejo de supervisión de la Universidad de Educación, Heidelberg. Además, Bernd es un miembro del consejo de Das gepfefferte Ferke, una revista en línea para el pensamiento sistémico y de actuación; editor de la serie de libros Systemische Professionalität und Beratung EHP, Bergisch Gladbach, y coeditor desde 2001-2005 de Profile, una revista internacional para el cambio, el estudio y el diálogo. Bernd es autor de varios libros, muchos artículos y documentos de audio. Se lo puede contactar en su sitio web en www.isb-w.de o por correo electrónico atschmid@isb-w.de.*

REFERENCIAS

- Berne, E. (1966). *Transactional analysis in psychotherapy: A systematic individual and social psychiatry*. New York Grove Press. (Original work published 1961)
- Berne, E. (1977). The nature of intuition. In E. Berne, *Intuition and ego states: The origins of transactional analysis* (P. McConnick, Ed.) (pp. 1-31). (Original work published 1949)
- Bonhoeffer, D. (1998). Widerstand und ergebung: Briefe und aufzeichnungen aus der haft [Resistance and surrender. Letters and notations of arrest]. In D. Bonhoeffer, *Gesammelte werke* (Vol. 8). Giitersloh, Germany: Kaiser.
- Jung, C. G. (1972). *Typologie* [Typology]. Olten, Germany: Walter Verlag AG. (Original work published 1921)
- Kohlrieser, G. (2006). *Hostage at the table: How leaders can overcome conflict, influence others, and raise performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mohr, G. (2006). Dynamic organizational analysis. In G. Mohr & T. Steinert (Eds.), *Growth and change for organizations: Transactional analysis new developments 1995-2006* (pp. 79-101). Pleasanton, CA: international Transactional Analysis Association.
- Schiff, J. L., with Schiff, A. W., Mellor, K., Schiff, E., Schiff, S., Richman, D., Fishman, 1., Wolz, L., Fishman, C., & Momb, D. (1975). *Cathexis reader: Transactional treatment of psychosis*. New York: Harper & Row.
- Schmid, B. (1988). Theory and identity in the TA community. *EATA Newsletter*, No. 33, 5-7.
- Schmid, B. (1989). An identity network for TA. *EATA Newsletter*, No. 36, 7-8.
- Schmid, B. (1990a). Culture of the TA community. *EATA Newsletter*, No. 37, 8-10.
- Schmid, B. (1990b). Persoenlichkeits-coaching: Beratung fur die person in ihrer organisations, berufs, und privatwelt [Personality coaching: Counseling for the person in its organizational, professional, and private world]. *Hernsteiner*, 1, 12-15.
- Schmid, B. (1991). Intuition of the possible and transactional creations of reality. *Transactional Analysis Journal*, 21, 144-154.
- Schmid, B. (1994). Transactional analysis and social roles. In G. Mohr & T. Steinert (Eds.), *Growth and change for organizations: Transactional analysis new developments 1995-2006* (pp. 32-61). Pleasanton, CA: international Transactional Analysis Association. (Original work published 1994)
- Schmid, B. (2005). On the way to a culture of responsibility in organizations. *Transactional Analysis Journal*, 35, 324-332.
- Schmid, B. (2006, 2 November). *Tuning into background levels of communication*. Paper presented at the 13th Annual European Mentoring and Coaching Conference, Cologne. Retrieved 15 December 2007 from <http://www.systemische-professionalitaet.de/download/schriften/113.1-communication-models.pdf>.
- Schmid, B. (2007). *Identity and differentiation*. Retrieved 6 December 2007 from <http://www.isb-w.delservice.com/schriften/II-studienschriften/englishpapers.htm1#I04>
- von Franz, M.-L. v., & Hillmann, 1. (1980). *Zur typologie C. G. Jung* [To the typology of C. G. Jung]. Fellbach-Oeffingen, Germany: Bonz-Verlag.