

Athenea Digital
Universidad Autónoma de Barcelona
lupicinio.iniguez@uab.es, atheneadigital@uab.es
ISSN (Versión impresa): 1578-8946
ESPAÑA

2007
Fernando Mandujano B.
EL SECRETO DEL HOMBRE INVISIBLE. EL PAPEL DE LA VISIBILIDAD
CONDUCTUAL EN LA IDENTIDAD Y EL CAMBIO
Athenea Digital, primavera, número 011
Universidad Autónoma de Barcelona
Barcelona, España
pp. 23-33

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Universidad Autónoma del Estado de México

<http://redalyc.uaemex.mx>



El Secreto del Hombre Invisible. El papel de la visibilidad conductual en la identidad y el cambio

The secret of the invisible man. The function of the visibility of behavior in identity and change

Fernando Mandujano B.

Universidad de Playa Ancha, Valparaíso, Chile

fmandujan@yahoo.es

Resumen

La extensa función que tiene la visibilidad de la conducta sobre la eficiencia de procesos y la identidad individual es el tema de este trabajo. El análisis es efectuado en tres planos, primero, el problema de la visibilidad-invisibilidad de la conducta, segundo, la percepción individual y social de esa visibilidad-invisibilidad - revisando en profundidad el concepto de espejo social del yo-, y por último, el impacto de estas percepciones sobre la identidad y el cambio.

Palabras clave: Visibilidad conductual, Percepción social e identidad, Espejo social del yo, Cambio conductual, Empatía experta

Abstract

This article is about the many functions that the visibility of an individual's behaviour has for their identity, and for the efficiency of their processes. The analysis addresses three concerns: first, the issue of the visibility-invisibility of behaviour; second, individual and social perception of that visibility-invisibility; and lastly, the impact of that perception on identity and change.

Keywords: *Visibility of behavior, Social perception and Identity, The looking-glass self, Behavioral change, Expert empathy*

Introducción

La reflexión de este artículo se construye a partir del carácter cultural de la visión humana: lo visible, no es una propiedad del objeto, sino de la cultura del que mira. De esta premisa buscamos esclarecer la forma en que social o culturalmente se construye la visibilidad de la conducta según su contexto.

Ese esfuerzo por esclarecer esa construcción nos conduce a revisar uno de los supuestos no cuestionados de la vida cotidiana sobre el comportamiento: que lo visible de la conducta es todo

visible, y para todos por igual, y lo invisible es invisible en la misma forma. Nuestra hipótesis, por tanto, es que la visibilidad del comportamiento se asigna socialmente en forma diferenciada de acuerdo a necesidades y/o condiciones tanto sociales como individuales. De este modo, los príncipes, las conductas en proceso de aprendizaje, los nuevos miembros, deben ser muy visibles. En cambio, los vagabundos, las conductas ya aprendidas, y los que se retiran o jubilan, reciben una visibilidad menor. Esta hipótesis exige revisar nos solo las necesidades sociales que satisface esta **dosificación** de la visibilidad sino también, agrega al análisis el papel que cumplen en ello las limitantes ontológicas o naturales de la percepción individual.

Precisar las formas de esa dosificación o diferenciación de la visibilidad y el impacto que tiene sobre tres áreas del comportamiento: primero, en la institucionalización de procesos en los grupos; segundo, en la autopercepción e identidad individual; y, tercero, el cambio conductual en ambos - grupal e individual - es el objetivo del trabajo.

El problema de la percepción es el anverso de esta visibilidad, no hay conducta social humana sin percepción de ella; analizar la conducta sin su percepción es, como diría von Foerster, hacer observaciones sin observadores que las hagan, es omitir algo que siempre las acompaña, y que tiene siempre un papel en su presencia. Los sujetos son socializados en cada cultura en forma de percibir de acuerdo a esta administración social de la visibilidad.

Este papel es tan importante, que permite explicar la particular efectividad de muchos ex adictos que terminan como terapeutas, por qué las organizaciones necesitan formalizar procedimientos, por qué los sujetos encuentran extraña su propia imagen o su voz grabada, porqué los sujetos no pueden cambiar fácilmente conductas que aparecen tan simples a terceros, porqué muchos sujetos exitosos en ciertas tareas no son buenos para enseñarlas, la efectividad de la comunicación entre pares, y - por supuesto - qué hace invisible, realmente, a un hombre invisible.

En la experiencia cotidiana la conducta se desarrolla siempre mediatizada por las percepciones de los actores; esa percepción es estimulada en algunos casos a través de esfuerzos deliberados por hacer visible la conducta, y en otros se busca justamente - aunque frecuentemente en forma indirecta - hacerla invisible. Por lo tanto profundizaremos con nuestra hipótesis la gestión social de visibilidad o accesibilidad cognitiva de la conducta o, en términos de Garfinkel, su "accountability".

La conducta alcanza su máximo nivel de visibilidad en el ritual ceremonial, en otras áreas tiende a ocultarse o a hacerse invisible hasta llegar a su grado máximo de ocultamiento en los hábitos individuales. Esto sigue obviamente una lógica que si bien no está siempre relacionada con la racionalidad, al menos tiene una vinculación directa con la operatividad, la necesidad de hacer posible la acción. Así, por ejemplo, para enseñarla, es necesario hacer visible la conducta, pero para practicarla con destreza, es necesario una cierta forma de olvido.

Para facilitar una secuencia que permita manejar la complejidad de nuestro tema, vemos primero los casos de conducta social visible, en la organización formal o burocrática, luego vemos la situación opuesta en la necesidad de la invisibilidad para el desarrollo de los hábitos individuales, para adentrarnos posteriormente en la fenomenología de la autopercepción e identidad individual, culminando con el impacto de todo ello en los problemas del cambio conductual.

La visibilidad de la conducta como pre-requisito para la eficiencia en la organización formal

Después del ritual ceremonial y el protocolo, la forma más visible de conducta se encuentra en la burocracia, tal como Max Weber (1969, pp.174-176) la describió en su enfoque clásico sobre las organizaciones formales o racionales, un tipo-ideal que destaca los siguientes rasgos:

- Impersonalidad
- Reglas de comportamiento escritas
- Jerarquía y autoridad.
- Ascensos basados en el mérito
- División y especialización de las tareas.
- Eficiencia

Ellos se complementan y en conjunto potencian el comportamiento colectivo, transformando esta estructura en la propia de las organizaciones racionales por antonomasia; que al decir del propio autor se constituirían en. las organizaciones características de una nueva época, “La sociedad legal, racional o burocrática”. Los dos primeros atributos mencionados son, desde la perspectiva de nuestro problema, las claves de la visibilidad en la organización.

El grupo burocrático corresponde al grupo grande, o secundario. Si bien la formalidad que adquiere en su racionalización burocrática, aparece también en grupos primarios y pequeños – como la familia y equipos de pares – es inestable en ellos.

La estandarización o tipificación de las conductas, es un proceso de homogenización y visualización de las mismas, y es la piedra angular para que funcionen las organizaciones formales. El desafío de la eficiencia en un grupo grande plantea de inmediato el problema de articular la diversidad de sujetos, rasgos, destrezas individuales y subgrupos emergentes, para que sus acciones se ajusten al sentido que la organización requiere, al decir de Weber, las metas. En el lenguaje de la Teoría General de Sistemas, la sinergia de organización y su sentido requieren esa primera reducción de la complejidad: la generación de conductas iguales para actores diversos.

Los procesos se hacen posibles mediante su visibilidad, su transformación en conductas tipificadas. Esto se logra convirtiendo esas conductas en procedimientos, es decir acciones objetivas susceptibles de descripción, cálculo, planificación. Sobre esta objetivación de la acción descansa la racionalidad organizacional.

La estandarización de conductas es la mejor forma de conseguir que la diversidad de sujetos, rasgos individuales y situaciones se articulen coherentemente. Por lo tanto la impersonalidad de los procedimientos y su explicitación (en la forma de reglamentos y manuales de procedimientos), - justamente las dos primeras características que menciona Weber - son la base de la comunicación y de la coordinación organizacional. En términos simples: sin estandarización de conductas, las empresas y organizaciones modernas no son posibles, no podrían manejar el caos.

La invisibilidad de la conducta como pre-requisito para la eficiencia individual

Una vez que el individuo se hace cargo de la conducta - en una organización formal o fuera de ella- entran en juego exigencias opuestas, que a través de varios procesos la tornan cada vez menos visible. Es justamente en este punto donde - como veremos - se instala uno de los nudos más decisivos para la futura resistencia al cambio, que ya podemos atisbar.

Los procesos que inciden en el ocultamiento de la conducta para el individuo tienen orígenes a la vez muy diversos, que podemos agrupar en tres categorías - a falta de una mejor denominación- perceptuales, fenomenológicos y ontológicos.

a) Los procesos perceptuales que contribuyen a hacer invisible la conducta:

Independiente del troquelamiento cultural - que obviamente es lejos el más determinante- existen limitantes biológicas, como rangos del espectro de luz visible, frecuencias sonoras límites, es decir limitaciones neurológicas: "Nuestro sistema nervioso, inicialmente determinado en forma genética, constituye así el primer conjunto de filtros para elaborar nuestra representación del mundo" (Bandler y Grinder, 1996, p. 29). A ello se agrega la acción de filtro que realiza el propio lenguaje (Ibid, p. 33), por ejemplo: el ver más la nieve en una cultura donde hay mas de veinte vocablos que la identifican, que en otra que apenas posee uno; o, en otros ejemplos, en la adicción que es definida sólo como "conducta frecuente", o el estudiante que denomina "estudiar mucho" a la memorización por repetición, la historia personal que omite, agrega y distorsiona.

b) Los procesos fenomenológicos que contribuyen a hacer invisible la conducta:

La transparencia determinada por el compartir el sentido común propio del contexto cultural. En "El Forastero" de Schütz, (1998) encontramos un marco de referencia adecuado para describir cómo la conducta se torna de visible a invisible según la integración del sujeto a la cultura del grupo.

El actor social experimenta la realidad de la vida cotidiana con una actitud de simplicidad y no cuestionamiento como condición de la eficiencia para la conducta normal, Usando la expresión de Max Scheler, el actor necesita compartir la "concepción relativamente natural del mundo" (Schütz, p. 98).

Ello se expresa en que su conocimiento del mundo es incompleto, incoherente y contradictorio por que él, a diferencia del científico, del observador externo - es decir los forasteros - toma el mundo social principalmente como el "campo de sus actos actuales y posibles, y sólo en forma secundaria como objeto de su pensamiento" (Schütz, p. 96).

El sujeto normal dentro de su grupo, compartiendo los significados de su cultura, encarna la concepción natural del mundo, a él "le basta una sola mirada para captar las situaciones sociales normales que se le presentan, y adopta inmediatamente la receta ya lista que es adecuada para solucionarlas. En esas situaciones, su actuación muestra todos los signos de lo habitual, el automatismo y la semiconciencia. Esto es posible porque la pauta cultural, mediante sus recetas, brinda a actores típicos soluciones típicas para problemas típicos". (Schütz, p. 104).

En cambio, el sujeto ajeno al grupo, carece de esas certezas; ellas han sido proporcionadas por la internalización de las recetas y pautas validadas por la costumbre y la historia del endogrupo; como

forastero, al no poder compartir el pasado no tiene acceso a ver ni la tipicidad, ni tampoco la justificación de la conducta, “La pauta cultural ya no funciona como un sistema de recetas verificadas”, esto convierte al forastero en un cuestionador de las recetas y pautas, un observador que ve su absurdo, pues él - a su vez - sigue usando la perspectiva y pautas de su propio grupo original. Es decir mientras no se asimila a la cultura del nuevo grupo, su visión tiene el etnocentrismo del contexto hasta donde vivía antes de aparecer como extraño en un nuevo escenario.

Así el extraño, carece de la complicidad que llena de sentido y significados la vida del grupo, con el peso de marginalidad, el desarraigo del sujeto que se siente no estar en casa, pero a cambio de ello ve la conducta con “la objetividad del forastero” según la denomina Schütz” (p. 106).

La objetividad – la visión desde afuera – consiste en ver la conducta sin el marco de referencia que la legitima, el marco de referencia del propio grupo que la practica; pero además sin el marco de referencia de la propia cultura de origen. Su propia condición de forastero con su incapacidad para entender el nuevo grupo le derrumba la fe en las propias pautas y recetas que traía del grupo de donde originalmente proviene. No tiene ni los significados del nuevo grupo, ni los del grupo de origen.

El texto de Schütz nos permite entender cómo las acciones cotidianas se tornan invisibles con el automatismo y la semi conciencia, y cómo – en cambio - el forastero las ve, pero también explica cómo el tránsito o cambio desde el rol de afuerino a miembro, implica un proceso de pérdida de la visibilidad; También esto implica que - por el contrario -, la salida del grupo y su contemplación desde fuera las expone plenamente - punto que retomamos en el acápite final.

Aun así, tanto el planteamiento de Schütz, como los otros factores mencionados explican la tendencia a la invisibilidad de la conducta como resultado de la propia necesidad de eficiencia, en ese contexto la invisibilidad es una consecuencia de la automatización y reducción de elecciones que exige la destreza.

Forastero es, por lo tanto, también el aprendiz, el ve conductas aisladas, no ve los procesos completos que le dan sentido a la conducta. La repetición y la practica perseverante lo convierten en nativo: mientras más tiempo llevan las personas ejecutando ciertas conductas, mayor es su tendencia a la personalización. Al comienzo los sujetos ejecutan su trabajo “según las reglas”... “sin embargo , gradualmente se sienten más libres” (Méndez y otros, 2001, p. 92)

c) El tercer proceso de ocultamiento es la condición ontológica, derivada de la propia estructura orgánica del sujeto que hace un aporte adicional a este proceso de hacer invisible la conducta, esta condición determina que la propia auto percepción del sujeto desaparezca en la socialización y sea reemplazada por la percepción indirecta en el **espejo social**, esto implicará la permanente necesidad individual de la validación colectiva que el sujeto buscará. La complejidad de este factor y su estrecha relación con la identidad son asumidas en el acápite siguiente.

Autopercepción, percepción social e identidad individual

La individualidad corporal del actor social presenta la principal hendidura por donde se escapa la visibilidad de las conductas, y es la más difícil de detectar, debido a que se encuentra en un punto ciego de la percepción.

La determinante física de la individualidad es tal que Ricoeur lo enuncia "Poseer un cuerpo es lo que hacen o, más bien, lo que son las personas" (1996, p. 9); coincidiendo con Mead, que desde la perspectiva opuesta destaca "las experiencias corporales están para nosotros organizadas en torno a una persona" (1993, p. 168).

Aunque la persona es más que el cuerpo en el sentido que éste puede ser mutilado sin que la persona disminuya, no hay experiencia de persona sino desde un cuerpo, independientemente del estado de ese cuerpo.

El punto está en que cada sujeto ve y experimenta al mundo, y a sí mismo, en una forma que nadie lo experimenta. El centro del mundo es su cuerpo. Ni las personas, ni los cuerpos de los otros, los puede experimentar como su propia persona y su propio cuerpo. La primera experiencia del mundo que tiene un ser humano es su centralidad. El egoísmo de la primera infancia se basa en una percepción fiel a la experiencia del niño: él no puede experimentarse si no como centro del mundo, pues sus sentidos le muestran que el espacio, el tiempo, las personas, giran en torno a él.

Percibe como si estuviese instalado en el borde de la realidad, pues a partir de él se ordena físicamente el mundo. Los sentidos - audición, vista, tacto - están dirigidos desde el propio cuerpo-persona. Si bien le ofrecen una percepción de sí mismo, y esta es una percepción profundamente legítima, ésta será invalidada a partir de la socialización, y esos sentidos serán redireccionados para - como en una Alegoría de la Caverna invertida - no sentirse ni experimentarse directamente, sino como una silueta proyectada por la perspectiva de los otros.

La percepción directa que obtiene de los sentidos de los cuales está dotado su cuerpo, su original auto percepción - centro del mundo- no es válida en la interacción con los otros; desde los primeros días de vida se inicia el sometimiento de la auto percepción a la percepción de los otros.

Aunque a esta última sólo tendrá acceso indirectamente a través de la interacción social, el verdadero espejo donde el individuo tiene que aprender a mirarse, lo que Cooley (1902) denominó tan acertadamente "el espejo social del yo" (the looking-glass self), y que Mead analiza con el concepto de "el otro significativo".

La percepción de los otros será el criterio de validez de cualquier auto percepción, sólo algunas formas marginales de autopercepción - algunas formas de dolor, placer y funciones orgánicas elementales - serán autónomas. Pero - mayoritariamente - lo que ve de sí no le sirve, y lo que le sirve no lo ve en sí.

En todas las culturas la socialización se encarga de aplastar ese egocentrismo basal. Este es el requisito inicial para el surgimiento del actor social. La coerción social le enseña al sujeto a aceptar que la experiencia válida de sí mismo se alcanza, negando la primera gran certeza con que se constituye en el mundo, y aprende a verse como efectivamente no puede verse directamente: "sólo en la medida en que se convierte primeramente en objeto para sí, del mismo modo en que otros individuos son objetos para él o en su experiencia y se convierte en objeto para sí sólo cuando adopta las actitudes de los otros individuos hacia él dentro de un medio social o contexto de experiencia y conducta en que tanto el como ellos están involucrados"(Mead 1993, p. 170).

En sentido estricto el "conócete a ti mismo" socrático, es más complejo si se toma literalmente: para cualquier persona no hay voz más extraña que su propia voz grabada, e imagen más extraña que su propia imagen videograbada. El que cada sujeto escuche su voz a través de sus propios tejidos

corporales, y que vea frecuentemente su imagen en ángulos y poses que sólo son visibles en la privacidad – e impunidad – del espejo de su baño, le hace suponer que los otros escuchan y ven lo mismo de él, hasta que se encuentra con su grabación.

Los otros nunca oyen la voz que él oye como propia, nunca ven el rostro rígido y tan poco espontáneo del espejo; y esas poses y ángulos que el sujeto ve de sí cada mañana y que le resultan familiares, son desconocidos para los otros; incluso si él los repitiera frente a ellos, lo más probable es que lo perciban actuando - al menos - de manera extraña, si no simplemente ridícula o grotesca.

Esto convierte las actitudes y comportamientos de los otros, la atención y la desatención de los otros, en la experiencia cardinal para la autopercepción del sujeto. La conducta de ellos opera como la luz, la sustancia de la visibilidad.

Esta reflexividad de los otros tiene varias consecuencias sobre la calidad de la autoimagen:

a) La visibilidad o nitidez social del sujeto es inestable. El sujeto necesita a los otros, sin ellos desaparece. Como la atención de los otros es inestable, en cada instante de los grupos humanos, hay sujetos más nítidos, luminosos, otros son apenas una silueta, o simplemente invisibles. A la vez la propia experiencia vital del sujeto es una sucesión de éstos estados. El estado de máxima existencia, que - por supuesto - dura el tiempo que subsiste la cultura que la sustenta, se denomina en artistas y héroes, "inmortalidad". Por ejemplo, Beethoven es un inmortal.

El cogito cartesiano respecto del actor social sería: **soy tratado, luego existo**. En cierta forma se cumple con esto el adagio "Toda gloria mundana es efímera" y también se hace evidente que el verdadero hombre invisible, es el hombre olvidado, ese es su secreto. En la vida social ser invisible es no ser tratado, es decir no ser escuchado, consultado, visto, nombrado, recordado, amado, sentido.

b) La autopercepción es parcial y fragmentada, tal como lo es la interacción con los otros. Esa interacción - aun con los otros significativos - no hace brillar todas, y menos simultáneamente, las caras del diamante. El espejo social es un espejo empañado, fragmentado: el sujeto no tiene nunca acceso a una imagen completa o definitiva. Como señala Nosnik (1986) - comentando a William James - "el individuo tiene tantos "Selves" sociales como grupos distintos de personas existen cuya opinión toma en cuenta", y de esa diversidad tiene que construir su identidad.

Esta parcialidad o fragmentación de la imagen implica también que todos los sujetos somos parcialmente invisibles en muchas de las caras o *selves*, y nuestra identidad se construye entre esas apariciones recurrentes - o a costa de ellas.

Para el individuo humano su identidad es una construcción que debe hacer, mantener y reparar cada día, es siempre la aventura más audaz y silenciosa de su vida. Como dice Ricoeur "El yo del Cogito es el Sísifo condenado a subir constantemente la roca de su certeza cuesta arriba de la duda" (1996, p. XXI).

Don Quijote es realmente un héroe épico, pues, todos los días se tiene que batir en duelo desigual contra un enemigo invencible: las risas socarronas, las miradas incrédulas de cuanto burdo aldeano, posadero y escudero se le cruza en el camino, todos confabulados para negar que él es, realmente, un maravilloso caballero andante. Para él, atacar gigantes convertidos en molino por encantadores, o despanzurrar malandrines, es realmente una rutina menor, casi pan comido.

c) La imagen reflejada en el espejo debe ser interpretada, no es obvia ni lógica. Si bien muchas conductas constituyen parte del material del espejo, las principales son gestos, y la mayoría de ellos son tan sutiles y detallados como un brillo de las pupilas, pequeñas inflexiones de voz, una fracción de segundo extra de silencio en una respuesta, un énfasis distinto al dar la mano.

Gran parte del lenguaje gestual está en el límite, en la semi inconsciencia, lo cual le abre una puerta a la personalización - las personas saludan dando la mano de una manera personal - y como no tiene traducción exacta por su condición de lenguaje fundamentalmente analógico: su lectura es muchas veces imprecisa requiriendo del sujeto permanentes confirmaciones y validaciones a través de la interacción.

Cuando los otros tratan al sujeto, sólo excepcionalmente buscan servirle de espejo, generalmente buscan satisfacer algún interés que si bien se articula sobre la reciprocidad, no lo es en simetría: buscan beneficio recíproco, pero lo que intercambian no tiene el mismo contenido, esto implica que el reflejo es implícito. Cuando compro un libro, satisfago una necesidad mía de leerlo, mi confirmación de la identidad del librero - como persona y como librero- es un producto marginal de mi acción.

Leer la imagen del espejo social requiere el aprendizaje de complejos códigos de interpretación. Por ejemplo sutiles detalles de la mirada - o de la no mirada - revelan desprecio, temor, admiración, etc. La necesidad de confirmación mencionada se hace permanente.

Sólo en algunas disciplinas muy especializadas propias de la formación de actores profesionales se trata este lenguaje en forma más sistemática y explícita y aún así el manejo más fino hace la diferencia entre el mero dominio técnico y el verdadero talento histriónico.

Todo lo indicado señala la casi absoluta transparencia que el sujeto tiene de si mismo. Como hemos indicado, la propia socialización lo entrenó en ignorar su auto percepción, y por el propio éxito del proceso ha aprendido a considerar el espejo social como el criterio de verdad de sus percepciones. Construye su identidad con las migajas que sobran de la conducta de los otros.

Para complicar más esto, el sujeto tiene una gran facilidad para olvidarse de si mismo, puede quedarse horas identificado con un personaje de un libro, el cine, una canción del juglar que pasó por el lugar, e incluso pasarse la vida como el Quijote buscando viudas y huérfanos para salvar de villanos. Este olvido - normal y patológico - sólo es posible, porque no se ve a si mismo claramente. Que su cuerpo e incluso su mirada estén en un lugar nunca es prueba que ahí también esté su atención. Su corporalidad lo rescata al aquí y ahora,...de vez en cuando.

El impacto de la percepción sobre el cambio y la empatía experta

A estas alturas se hace más nítida una de las consecuencias de nuestra hipótesis: la vinculación entre la visibilidad y cambio. La visibilidad no sólo tiene un impacto sobre la identidad en su doble aspecto; identidad autopercebida e identidad social, sino también tiene un impacto decisivo sobre el aprendizaje de la conducta colectiva o individual.

Como ya hemos visto, el mismo proceso de aprender se alimenta se la visibilidad, pero se consume en la invisibilidad. La dosificación de la visibilidad es paradójica: la conducta se aprende en la medida

que se la hace invisible. P.e: para aprender a conducir un automóvil necesito "ver" detalladamente todas las conductas: la acción de cada dispositivo, el orden en que interactúan. Pero para conducir bien el vehículo, necesito olvidar esa multiplicidad de detalles y manejar sólo procesos que hacen desaparecer la multiplicidad de los detalles en esquemas simples, que convierto en hábitos.

El problema del cambio está implícito en la paradoja: el sujeto logra ser eficiente cuando convierte las conductas en hábitos invisibles, y al lograr la eficiencia pierde el control sobre las conductas que codificó en tales hábitos, por lo tanto a mayor eficiencia mayor dificultad para cambiar. Esto ocurre - como hemos visto - al personalizar conductas tanto en la organización formal como en el aprendizaje del sujeto individual.

Cuando la organización ha logrado incorporar procedimientos o actitudes a su cultura organizacional, éstos, o parte importante de ellos, se convierten en hábitos invisibles, difíciles de detectar para poder cambiarlos. Y en el individuo ocurre lo equivalente - por ejemplo - aunque trata de dejar el cigarrillo no tiene éxito por que parte importante de los componentes que sustentan y le dan sentido a su hábito - emociones, rituales, asociaciones - no los ve, y por lo tanto no los puede incorporar a sus esfuerzos de cambio.

La invisibilidad es - por lo visto - en parte necesaria y en otra parte inevitable, el problema surge cuando se necesita cambiar el comportamiento. Cuando el sujeto que justamente en aras de la eficiencia convirtió en hábitos automatizados y semi conscientes sus conductas individuales o los procedimientos formalizados de la organización, y ahora quiere cambiarlos.

Los esfuerzos por el cambio conductual pasan por la necesidad de hacer visibles conductas. Mientras éstas permanecen invisibles el sujeto no sabe realmente qué debe cambiar, y muchos de sus esfuerzos tienden a provocar el efecto contrario, por ejemplo: cada vez que fracasa en sus intentos de dejar el cigarrillo - el alcohol, la droga - el adicto se hace más dependiente. Esta mayor dependencia deriva de experimentar como un "poder" inmanejable aquello que no ve, y que anula sus esfuerzos. No hay peligro mayor, no hay enemigo más poderoso que aquel cuyo poder no podemos dimensionar.

Como lo señalaba una maestra chilena: "Hace años que asistimos a cursos, estamos de acuerdo con lo que la reforma pide, entendemos todo lo teórico, pero nadie nos dice cómo hacer los cambios ¿Cómo hago yo para cambiar lo que he venido haciendo por veinte años?" (Ibáñez 2003).

En la organización formal, por una parte, la carrera funcionaria - que permite al sujeto entrar, desempeñar y salir de distintas funciones -, la rotación de personal, el análisis de tareas, los ejercicios de simulación; en la conducta individual, por la otra, técnicas como el rol-playing, el sociodrama, el sicodrama, la terapia de grupos; aun con distintos propósitos, son técnicas o procedimientos que tienen en común el sacar a la luz las conductas invisibles.

Como corolario de las consecuencias de nuestra hipótesis, tenemos un concepto que reúne la condición de articular los principales elementos de la reflexión. Está presente en la formación de algunos terapeutas y maestros destacados, y se expresa en una capacidad empática muy particular que manifiestan terapeutas que pasaron por la experiencia de ser enfermos, profesores que fueron alumnos-problema, y que denomino aquí **empatía experta**. Ésta se encuentra presente como una destreza colectiva en la reconocida capacidad rehabilitadora de grupos como Alcohólicos Anónimos.

Es más que sólo empatía y más que sólo experticidad. Por supuesto que no todos los rehabilitados logran esta cualidad, la ventaja del ex paciente no es la empatía por sí sola, esta capacidad de ponerse en el lugar del otro - que muchos, o casi todos, logran -, puede ser muy inútil o incluso contraproducente: un sujeto muy empático puede sufrir intensamente con el paciente y con ello no ayudar en nada, incluso contribuir a desgastar su motivación o desesperarlo.

La diferencia radica en el conocimiento que obtuvo este particular ex paciente de su **salida reflexiva** de la adicción – por ejemplo -, no es sólo un ex adicto, es un ex adicto que ha visualizado el proceso completo del cambio. Su particular condición es, que para él, los actos y rituales que amarran al adicto, y que con el hábito se hacen invisibles, él los ha exorcizado haciéndolos visibles mientras los abandonaba.

Al abandonar la adicción, con todo el esfuerzo y sacrificio implicado, este sujeto adopta “la objetividad del forastero” de Schütz, regresa provisto de un conocimiento desde adentro de las conductas. A la empatía de *haber sido uno*, o, *haber estado allí también*, le agrega la experticidad de conocer el mapa con las rutas falsas y verdaderas, los senderos y las trampas del laberinto donde se ocultan las conductas, es un Teseo bien provisto por Ariadna, con hilo de calidad.

Al mismo tiempo es más que pura experticidad, puesto que una gran dominio de un comportamiento puede dificultad a un sujeto desarrollar una empatía experta. Así, sujetos especialmente dotados para alcanzar rendimientos destacados en algunas disciplinas tienen especial dificultad para enseñar sus destrezas. Por ello un buen matemático, o un buen deportista o un destacado empresario pueden ser maestros muy deficientes, impacientes y torpes.

La empatía experta, por tanto, es una especie de experimento o prueba crucial para nuestra hipótesis; el esfuerzo cotidiano de cada ser humano por ser tratado o considerado, la lucha por no ser invisible, es otra.

Referencias

- Bandler, Richard y Grinder, John (1996): *La Estructura de la Magia. Volumen I: Lenguaje y terapia*. Santiago de Chile: Cuatro Vientos Editorial.
- Cooley, Charles Horton (1902): *Human Nature and the Social Order*. New York: Scribner's. En: "The Looking-Glass Self". <http://wizard.ucr.edu/~bkaplan/soc/lib/coollkgl.html>.
- Garfinkel, Harold (1996): *Studies in Ethnomethodology*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Ibáñez, Nolfia (2003). *Importancia de la investigación educacional para el diseño de políticas y estrategias de intervención*. Ponencia. Segunda Convención Nacional de la Pedagogía. UPLA, 28-29 abril de 2003, Valparaíso.
- Mead, George H. (1993). *Espíritu, Persona y Sociedad*. México: Paidós.
- Méndez, José S. y otros (2001). *Sociología de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Nosnik, Abraham (Invierno 1986). Las personas de James y Mead. *ESTUDIOS. filosofía-historia-letras*. 7. Disponible en http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/estudio07/sec_9.html.
- Ricoeur, Paul (1996). *Sí mismo como otro*. Madrid: Siglo XXI.

Schütz, Alfred (1974). "El Forastero. Ensayo de psicología social", en: Estudios sobre Teoría social. Buenos Aires: Amorrortu.

Weber, Max (1969). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Historia editorial

Recibido: 04/09/2004

Primera revisión: 06/04/2005

Aceptado: 05/02/2006

Formato de citación

Mandujano, Fernando (2007). El Secreto del Hombre Invisible El papel de la visibilidad conductual en la identidad y el cambio. *Athenea Digital*, 11, 23-33. Disponible en <http://psicologiasocial.uab.es/athenea/index.php/atheneaDigital/article/view/346/324>.

<p>Fernando Mandujano B. Es sociólogo, y trabaja en la Universidad de Playa Ancha, Valparaíso, Chile.</p>
--



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons](#).

Usted es libre de copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra bajo las siguientes condiciones:

Reconocimiento: Debe reconocer y citar al autor original.

No comercial. No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

Sin obras derivadas. No se puede alterar, transformar, o generar una obra derivada a partir de esta obra.

[Resumen de licencia](#)

[Texto completo de la licencia](#)