

Zamponi, Josefina Daniela

**Disposición anímica y
procesos de aprendizaje
organizacional: un estudio
en el equipo de conducción
de una empresa familiar**

**Tesis para la obtención del título de
grado de Licenciada en Psicología**

Director: Montenegro, Gustavo

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento- No Comercial 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA**

TRABAJO INTEGRADOR FINAL:

**DISPOSICIÓN ANÍMICA Y PROCESOS DE APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL:
UN ESTUDIO EN EL EQUIPO DE CONDUCCIÓN
DE UNA EMPRESA FAMILIAR**

AUTORA: Zamponi, Josefina Daniela

**DISPOSICIÓN ANÍMICA Y PROCESOS DE APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL:**

**UN ESTUDIO EN EL EQUIPO DE CONDUCCIÓN
DE UNA EMPRESA FAMILIAR**



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA
TRABAJO INTEGRADOR FINAL
PROYECTO DE INVESTIGACION

**Disposición anímica y procesos de aprendizaje organizacional:
un estudio en el equipo de conducción de una empresa familiar**

AUTORA: Zamponi, Josefina Daniela

Número de alumna: 1904092

DIRECTOR: Dr. Gustavo Montenegro

CODIRECTORA: Esp. Ivana Schroeder

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que fueron parte de esta etapa tan significativa E mi vida. Cada una, a su manera, me impulsó a seguir adelante en este recorrido que guardaré para siempre en mi corazón.

En primer lugar a mis padres, José y Daniela. A pesar de la distancia, su presencia fue constante e incondicional. Gracias por su amor, contención y por estar siempre a mi lado. Los amo infinitamente.

A mis hermanos, quienes son mis referentes, gracias por sus consejos y apoyo.

A mis amigas de la facultad, que hoy las catalogo como hermanas, futuras colegas, y compañeras de vida. Gracias por ser un sostén y un refugio todos estos años. Compartir este trayecto con ustedes fue un regalo, y lo elegiría mil veces, solo para vivirlo con ustedes.

A mis hermanos del alma: Ignacio, Aref, Marcos, Agustín, Grisel y Franco, quienes son mi familia, gracias por estar en cada paso, por celebrar conmigo cada logro y por ser esenciales en este trayecto. Sin ustedes nada sería igual, gracias totales.

A mis amigas de la vida, que caminaron a mi lado incondicionalmente y transitaron de cerca este camino conmigo. Gracias por apoyarme, acompañarme y hacer que todo sea más liviano siempre.

A mis mentores de prácticas y del trabajo final, Ivana y Gustavo. Gracias por enseñarme con tanta vocación, pasión, amor y calidez. Los admiro y les agradezco profundamente.

Y por último a la Universidad Católica de Córdoba, junto a cada docente de la carrera de Psicología, gracias por su vocación, por nutrirme con sus conocimientos, y por acompañarme en este proceso. Despertando en mí el deseo de seguir aprendiendo, creciendo y mejorando continuamente, tanto en lo personal como en lo profesional.

INDICE GENERAL

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1 SOBRE LA LINEA DE INVESTIGACION QUE DA MARCO A ESTE PROYECTO 9	
1.2 CONTEXTUALIZACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION QUE ORIGINA ESTE PROYECTO	11
1.3 LA EXPERIENCIA DE PRACTICA	13
1.4 TEMA Y PROBLEMA DE INVESTIGACION	14
2. OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.MARCO CONCEPTUAL.....	17
3.1. LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	18
3.2. LA DISPOSICION ANIMICA COMO CATEGORIA RELEVANTE EN PROCESOS DE CAMBIO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	19
4. METODOLOGÍA.....	25
4.1 IMPLICANCIAS ETICAS.....	28
5. ANÁLISIS Y SISTEMATIZACION DE RESULTADOS	29
Aspectos significativos de la disposición anímica dentro del equipo de trabajo a lo largo de diferentes etapas del proceso.....	30
Aspectos relevantes observados en el equipo durante el proceso de consultoría profesional además de la disposición anímica	40
Recursos e intervenciones que el profesional realizó en torno a la disposición anímica durante el proceso de consultoría.....	50
6. CONSIDERACIONES FINALES.....	57
7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	61

1. INTRODUCCIÓN

1.1 SOBRE LA LINEA DE INVESTIGACION QUE DA MARCO A ESTE PROYECTO

El Trabajo Integrador Final aquí presentado es producto de una práctica de investigación realizada en el marco de una línea de investigación sobre procesos de cambio y aprendizaje organizacional en pequeñas y medianas organizaciones de Córdoba.

La investigación tiene por propósito aportar a la inteligibilización de los aspectos dinámicos y estructurales de la cognición organizacional que participan de manera significativa en los fenómenos de cambio y aprendizaje organizacional. Se fundamenta en el enfoque del Aprendizaje Organizacional, en aportes que en las últimas décadas tienen lugar en el campo de los estudios sobre Cognición – en particular la Cognición Distribuida - y en la perspectiva de Sistemas Complejos. El diseño metodológico de carácter cualitativo, integra principios de la Teoría Fundamentada, la Investigación-acción, la Epistemología de la práctica y la Perspectiva Constructivista de sistemas complejos (Montenegro y Schroeder, 2024). Está anclado en el seguimiento sistemático de procesos de cambio a nivel organizacional, vincular e individual. Estos procesos de cambio, que se originan a partir de circunstancias iniciales de bloqueo difuso, son acompañados por consultoría profesional, y mutan hacia circunstancias de superación y de aprendizaje integrativo (Montenegro y Schroeder, 2023).

El proceso investigativo llevado adelante por el equipo de investigación ha posibilitado avanzar en la modelización de los aspectos estructurales, dinámicos y funcionales que hacen a las entidades organizacionales, vinculares e individuales como sistemas complejos en desarrollo. Asimismo, a identificar circunstancias en las que la disposición de los sujetos y los equipos frente a la tarea de resolver situaciones problemáticas y desafiantes varía entre manifestaciones de apertura explorativa sistémica, confianza y actitud cooperativa, o bien manifestaciones de clausura y bloqueo defensivo que, no solo dificultan la resolución eficaz, sino que afectan considerablemente su bienestar y posibilidades futuras (Montenegro y Schroeder, 2021; 2020; 2019a; 2019b; 2019c).

En ese contexto de antecedentes, este proyecto de Trabajo Integrador Final se integra a una línea de objetivos particular, orientada a caracterizar fenomenológicamente los estados relevantes que asume la cognición individual en el marco de los procesos de cambio

organizacional estudiados. En ese sentido, este trabajo pone el foco en la disposición anímica como categoría central de observación y análisis, atendiendo tanto a los aspectos que resultaron significativos en su manifestación, como a las intervenciones profesionales llevadas adelante por el equipo de profesionales en el marco de un proceso de consultoría a una empresa familiar con más de treinta años de trayectoria en la ciudad de Córdoba.

A continuación, se presentan la contextualización del problema de investigación, la experiencia de práctica profesional llevada a cabo, y los objetivos que guían este estudio. Luego, se desarrolla el marco conceptual que fundamenta teóricamente el abordaje del caso, seguido de la descripción metodológica adoptada y las consideraciones éticas contempladas. Posteriormente, se expone el análisis y sistematización de los resultados obtenidos, destacando los distintos aspectos que hacen a la disposición anímica del equipo de conducción de la empresa familiar, así como las intervenciones realizadas por el profesional y otros factores relevantes observados durante el proceso de consultoría.

Entre las consideraciones finales, cabe destacar la experiencia que este trabajo me deja como aporte a mi formación profesional. Me ha permitido implicarme en un equipo de investigación, observar desde cerca el trabajo del psicólogo en contextos complejos de cambio, y comprender la lógica de funcionamiento de una organización real, donde los vínculos familiares, las estrategias cotidianas se entrelazan constantemente. Esta práctica y la redacción de este trabajo me permitieron reafirmar mi vocación como psicóloga comprometida en los procesos de cambio subjetivo y organizacional, con el deseo de acompañar desde una escucha atenta, promoviendo espacios donde las personas puedan repensarse, resignificar y avanzar hacia aprendizajes continuos, más conscientes y sostenidos en el tiempo.

1.2 CONTEXTUALIZACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION QUE ORIGINA ESTE PROYECTO

En primer lugar, resulta necesario mencionar que existen múltiples definiciones al referirnos a la empresa familiar. La Escuela de Economía de Estocolmo (SSE) define a la empresa familiar como:

“Una firma controlada por una familia que cumple con al menos una de las siguientes características (Kamei, 2008, p.2):

1. Al menos tres miembros de la familia están trabajando activamente en la empresa,
2. La empresa está bajo el control de la familia desde al menos dos generaciones,
3. Los miembros de la familia que tienen control de la empresa tienen la intención de transmitir el control de la empresa a la siguiente generación”

Tomando otra definición, tomando en consideración el contexto latinoamericano puede definirse de la siguiente forma: “La empresa familiar es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión” (Velez, Holguin, De la hoz, Duran & Gutierrez, 2008, p. 7-8). Por último, Urey (2008) sostiene que empresa familiar es aquella cuyos propietarios trabajan en el negocio y tienen una intención de que pase a las siguientes generaciones en condiciones de carácter saludable, creando un fuerte compromiso afectivo con el éxito tanto del negocio, como de la unidad de la familia.

Tomando a Montenegro y Schroeder (2014), las empresas de carácter familiar están constantemente influenciadas por su entorno y por distintos factores sociales, económicos y políticos. Estas variables, tienen un impacto significativo en su funcionamiento interno, lo que puede amenazar tanto su capacidad de adaptarse a los cambios y perdurar a lo largo del tiempo.

Aunque la falta de coordinación, los malentendidos, las ineficiencias y los conflictos interpersonales son comunes en cualquier organización, en las empresas familiares estos problemas tienen una relevancia particular debido al vínculo familiar que existe en el entorno laboral, el cual está impregnado de afecto y confianza. Así, las empresas familiares no solo deben enfrentar los desafíos del contexto externo, sino que también manejan la complejidad de sus relaciones familiares inherentes.

Las empresas familiares enfrentan desafíos diariamente, algunos son derivados de la interacción entre lo personal y lo profesional. Uno de los principales retos aquí, radica en que se puedan gestionar las expectativas dentro de la empresa, ya que los miembros de la familia suelen o pueden tener visiones y aspiraciones distintas, incluso opuestas o contrarias lo cual pueden generar conflictos o "quiebres" organizacionales. Los quiebres, pueden ser comprendidos como brechas que se presentan entre la realidad y las expectativas que se tienen, y los mismos están relacionados a tareas de diseño organizativo específicas como por ejemplo establecer prioridades, definir políticas, revisar procedimientos, entre otros. Ante un quiebre emergente en un vínculo, se ven involucrados múltiples niveles y dimensiones de la persona, y es pertinente hacer énfasis en la dinámica de la disposición anímica, la cual abarca la experiencia subjetiva del individuo. En esta dimensión se activa un proceso deliberativo interno que lleva al sujeto a cuestionar cuál es la naturaleza de la situación, reflexionando sobre su identidad, las interacciones, las reglas del vínculo y las posibles respuestas ante el desafío. En esta instancia se han experimentado cambios importantes en los aspectos tanto emocionales como cognitivos, que constituyen la percepción individual de los actores, lo que afecta sus formas de enfrentar las situaciones problemáticas. Esto resulta fundamental ya que estos cambios determinan las respuestas, las cuales pueden alternar entre disposiciones defensivas y disposiciones de apertura, confianza e implicación innovativa. De esta forma, la dirección del quiebre puede manifestarse de dos formas, en un cierre defensivo o en una apertura que brinde innovaciones.

Es por esto que la disposición anímica desempeña un papel crucial en el afrontamiento de quiebres en el ámbito vincular y organizacional. En este sentido, este trabajo tuvo por propósito central aportar a la comprensión de la disposición anímica en equipos de conducción, analizados en el marco de un proceso de consultoría profesional a una empresa familiar de la ciudad de Córdoba. Asimismo, analizar las intervenciones que el psicólogo ha llevado adelante en el proceso de consultoría profesional.

1.3 LA EXPERIENCIA DE PRACTICA

Mi interés en el área de investigación despertó hace varios años, junto con el deseo de adentrarme en el campo de la psicología organizacional. Desde el principio, recuerdo estar averiguando los distintos proyectos con mucho entusiasmo y curiosidad. Al elegir este proyecto en particular, supe desde el inicio que sería una experiencia muy enriquecedora, y efectivamente, así resultó. Durante el desarrollo de este proyecto, tuve la oportunidad de participar en múltiples y diversas instancias de aprendizaje, que incluyeron seminarios de formación interna enfocados en psicología multifocal, orientados al desarrollo de personas, vínculos y organizaciones. Además, tuve la oportunidad de contribuir en el análisis y sistematización de encuestas, así como en la búsqueda y sistematización de bibliografía. Realice la aplicación de los conceptos aprendidos a diversos casos prácticos, y también realice tareas de desgravación, transcripción y análisis de entrevistas.

Como mencioné anteriormente, en las prácticas trabajamos con diferentes casos prácticos, pero este trabajo se enfoca en uno en particular. El cual refiere al equipo de conducción de una empresa familiar, conformado por el referente del área comercial y la referente del área de operaciones, quienes, como hermanos, constituyen la tercera generación de la empresa y se encuentran en el proceso de asumir la dirección general de la misma.

Mi interés por la disposición anímica - como categoría central de la investigación y de este trabajo integrador final - radica en que resulta esencial comprenderla dado que opera como trasfondo interpretativo incidiendo significativamente en nuestra forma de relacionarnos y vincularnos, en la percepción de las diversas situaciones, y con ello en las decisiones que tomamos y acciones que emprendemos.

1.4 TEMA Y PROBLEMA DE INVESTIGACION

La temática abordada en el presente trabajo de investigación es:

“La disposición anímica en el equipo de conducción de una empresa familiar”

Preguntas problema que orientan este trabajo:

“¿Qué aspectos significativos de la disposición anímica podemos identificar en el equipo de conducción de una empresa familiar, puestos en juego en el marco de un proceso de consultoría profesional?”

“¿Cuáles han sido las intervenciones y recursos apelados por el profesional psicólogo sobre la disposición anímica individual y del equipo?”

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Comprender los aspectos significativos que se manifiestan en relación a la disposición anímica en el equipo de conducción de una empresa familiar en el marco de un proceso de consultoría profesional.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar los aspectos significativos de la disposición anímica que se manifiestan en el equipo al momento de la demanda y durante el proceso de consultoría profesional (octubre 2024- mayo 2024).
2. Identificar otros aspectos que junto a la disposición anímica resultaron relevantes de observar en el equipo durante el proceso de consultoría profesional.
3. Caracterizar los recursos e intervenciones del psicólogo sobre la disposición anímica que resultaron relevantes durante el proceso de consultoría.

3.MARCO CONCEPTUAL

3.1. LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

En el marco de la investigación que origina este trabajo, los procesos de aprendizaje organizacional son definidos como “circunstancia y proceso de superación y prevención de quiebres a través de su transformación en innovaciones de diseño organizacional” (Montenegro y Schroeder, 2019, p. 3)

Esta conceptualización destaca la importancia que tienen los procesos de aprendizaje continuo y la innovación como factores esenciales para el crecimiento y el desarrollo organizacional. Sin embargo, es fundamental señalar que la simple existencia de conocimiento, ya sea individual o colectivo, no garantiza la generación de valor para la organización. La creación y adquisición de conocimiento requieren condiciones organizacionales específicas que propicien estos procesos, ya que no se producen de manera automática ni espontánea (Castañeda Zapata, 2015).

Desde una perspectiva sistémica, las organizaciones son concebidas como sistemas vivos y cognitivos que enfrentan desafíos constantes al transformar perturbaciones o quiebres en oportunidades de aprendizaje y mejora. Cuando estos quiebres no se gestionan de manera adecuada, pueden generar tensiones acumulativas que afectan negativamente en la calidad del trabajo, el clima laboral, las relaciones laborales y el bienestar general dentro de la organización. El aprendizaje organizacional, en tanto innovación eficaz específica, se produce —o no se produce— en un marco de tensión dinámica entre dos patrones contrapuestos de comportamiento cognitivo organizacional emergente: el Patrón de Aprendizaje Organizacional Sistémico (AOS) y el Patrón de Bloqueo Generalizado Difuso (BGD) (Montenegro y Schroeder, 2019a; 2019b).

El primer patrón, el AOS se distingue por avances tangibles tanto en la superación como en la prevención de quiebres significativos, lo que se traduce en mejoras notables en la efectividad organizacional. En este contexto, se reducen, e incluso eliminan, incidentes críticos, tensiones interpersonales y malestar.

Estas dinámicas positivas generan nuevas condiciones que favorecen el entendimiento mutuo, la coordinación efectiva y la resolución colaborativa de problemas. Además, emergen actitudes de optimismo, satisfacción y confianza, acompañadas de comportamientos orientados

al reconocimiento, apoyo y contención recíproca. Estas transformaciones fortalecen los vínculos socio afectivos y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

En contraste, el BGD, se presenta como una circunstancia naturalizada en la que los quiebres y dificultades en el plano operacional se encuentran agudizadas por quiebres y dificultades en el plano comunicacional, vincular y estructural (Montenegro y Schroeder, 2019a, p. 41). Este patrón refuerza dinámicas que obstaculizan la resolución de problemas, afectando negativamente el desempeño organizacional.

En este contexto, el proceso de asesoramiento técnico, adquiere una relevancia crucial, ya que facilita la transición del BGD al AOS. Este proceso comprende dos momentos claves: en el primero, se establece una estructura inicial de plausibilidad mediante la identificación de focos críticos y el uso de herramientas reflexivas, lo que permite generar cambios en las dinámicas relacionales y en la comprensión compartida. En el segundo momento, se promueve una transformación integral mediante un plan de acción que clarifica roles, redefine las funciones y optimiza procesos. Fomenta prácticas innovadoras y reorganiza las interacciones como la red cognitiva de la organización, sentando las bases para un aprendizaje organizacional sistémico sostenible.

3.2. LA DISPOSICION ANIMICA COMO CATEGORIA RELEVANTE EN PROCESOS DE CAMBIO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Como ha sido expresado en la introducción de este trabajo, el proceso investigativo en el cual se inserta este trabajo final de investigación, ha permitido avanzar en la modelización de los aspectos estructurales, dinámicos y funcionales que hacen a las entidades organizacionales, vinculares e individuales como sistemas complejos en desarrollo. En ese marco, y siguiendo el principio de estratificación por niveles de sistemas complejos (García, 2006), la disposición anímica constituye un componente relevante en los procesos de cambio y aprendizaje organizacional estudiados.

Montenegro (2022) define la disposición anímica como un “conjunto de estados de conciencia y actitud que emergen en los sujetos en respuesta a exigencias de carácter interno o externo” (p. 118). Configura un marco desde el cual el sujeto interpreta la experiencia, así como el trasfondo desde el cuál actúa y toma decisiones. Los fenómenos ocurridos a nivel de la disposición anímica resultan de difícil tangibilización en la conciencia cotidiana, pero pueden ser observados y comprendidos en base a la sistematización de un conjunto de cuatro subdimensiones: 1) emocionalidad emergente, 2) comportamiento primario, 3) arquetipo interpretativo, y 4) núcleo representacional operante (Montenegro, 2022; Montenegro y Schroeder, 2021).

A continuación se detalla este conjunto de subdimensiones:

Emocionalidad emergente

Esta subdimensión puede definirse como un “complejo conjunto de procesos interactivos” (Montenegro, 2022, p. 119), en el cual intervienen tanto manifestaciones de carácter afectivo, como fenómenos biológicos y particulares disposiciones de comportamiento situacional. Manifestaciones emocionales como el temor, la ira, el entusiasmo, la satisfacción, la incertidumbre, la ansiedad, son relevantes en relación a la “disposición y la actitud que opera como trasfondo de observación, acción y decisión de los actores frente a las situaciones problemáticas emergentes” (Montenegro, 2022, p. 119). De esta manera, se define que existe una relación de interdependencia entre la experiencia subjetiva y los procesos afectivos. La emocionalidad emergente no siempre se encuentra de manera explícita en el relato de los sujetos, pero puede inferirse asociada a componentes experienciales subjetivos como sensaciones de malestar, bienestar, insatisfacción, entusiasmo o tranquilidad.

Comportamiento primario

Esta subdimensión comprende particularmente el factor biológico y afectivo. Está determinado por movilizaciones neuroquímicas auto organizadas no racionales y compuesto por elementos de tipo fisiológico o neuro-hormonales y elementos expresivos corporales que se manifiestan en gestos, tono de voz y el sentido de las acciones lingüísticas (Montenegro, 2022). Este comportamiento se relaciona con repertorios básicos o primarios del comportamiento como el ataque, la huida o búsqueda de protección, la exploración y el reposo.

Tanto la emocionalidad emergente como el comportamiento primarios, son subdimensiones propuestas en base a desarrollos de la neurociencia afectiva (Damasio, 1994, 1999; León, 2012; Panskrepp, 2005, 2011) que comprende a la emoción como un proceso organizador central de la conciencia y como movilizador para tareas fundamentales de la vida, en respuesta a situaciones relevantes y en estrecha relación con los juicios de valor y las reacciones básicas del comportamiento en ellas implicadas (Montenegro, 2022).

Arquetipo Interpretativo

Como sustrato argumentativo subyacente de los sub componentes mencionados anteriormente, esta subdimensión se compone de configuraciones lingüísticas de interpretación situacional y significación de la experiencia. Es decir, interpretaciones situacionales configuradas que surgen a partir de la necesidad de los sujetos de otorgar significado a las experiencias de tensión emocional (externa o interna) vividas (Montenegro, 2022). Se configura en base a juicios que responden a interpretaciones sobre 1) la naturaleza del problema y su contexto, 2) los futuros esperables, lo cual refiere a una interpretación sobre lo que puede ocurrir; 3) el papel del sujeto y una la valoración en ello, lo que responde a la pregunta ¿quién soy yo en esta situación?; y 4) las características de los otros sujetos participantes en determinada situación problemática.

La noción arquetipo, hace referencia a la presencia de ciertos patrones estructurales de interpretación de la situación -con arraigo en juicios de carácter tácito-(Montenegro, 2022), y se corresponden con las modalidades de estado de ánimo propuestas por Flores (1997) y Echeverría (1997): resentimiento, paz, ambición y resignación.

Esta subdimensión se complementa con los desarrollos realizados por Brunner en torno al pensamiento narrativo, en tanto su función está centrada en proporcionar un sentido e inteligibilidad a la propia existencia, produciendo relatos que ubican a las experiencias y acontecimientos en el tiempo y el espacio.

Por su lado, en su obra *Actual Minds, Possible Worlds*, Jerome Bruner (1986), propone dos modalidades principales de construcción de la realidad, el pensamiento paradigmático y el pensamiento narrativo. Son complementarias pero difieren profundamente en los procedimientos para su verificación.

La primera, “la modalidad paradigmática o lógico-científica intenta cumplir con el ideal de un sistema formal y matemático de descripción y explicación. Emplea la categorización o conceptualización y las operaciones mediante las cuales se establecen, instancian, idealizan y relacionan las categorías entre sí para formar un sistema” (Bruner, 1986, p. 12).

En relación a la segunda forma, el pensamiento narrativo se caracteriza por situar la experiencia humana en el tiempo y el espacio, integrando sucesos atemporales que enriquecen su comprensión. Este enfoque se fundamenta en la particularidad de las situaciones cotidianas y en la condición humana, priorizando la plausibilidad de las historias por encima de su verificabilidad empírica. A diferencia del pensamiento paradigmático, que se enfoca en la comprobación de hechos, el pensamiento narrativo crea mundos plausibles y creíbles dentro de un contexto narrativo, buscando verosimilitud en lugar de certeza científica. Además, este tipo de pensamiento utiliza la imaginación productiva, permitiendo a las personas transformar la realidad y explorar "mundos posibles".

Este aporte resulta crucial, ya que nos permite comprender que las historias generadas, aunque no siempre objetivamente verdaderas, aportan sentido, cohesión y una comprensión más profunda de las experiencias humanas, influyendo en la manera en que los individuos perciben y organizan su entorno.

Núcleo Representacional Operante

Esta cuarta subdimensión está compuesta por “unidades de memoria experiencial” sintetizadas y configuradas semánticamente a fines de estar disponibles para el sujeto para la interpretar su realidad, es decir, atribuir significado a la propia experiencia, así como definir los comportamientos a adoptar ante una situación problemática. Se presentan en forma de imágenes, metáforas, mitos, escenas y narrativas y “pueden conformarse de manera más dinámica o estable, y más consciente o subyacentemente” y varían en relación a los niveles de masividad o discriminación así como el desarrollo analógico o formal (Montenegro, 2022, p. 121).

En el relato de los sujetos, puede encontrarse arraigada en juicios personales. El núcleo de representación operante, se apoya en soportes representacionales como gráficos o recursos técnicos. Esta subdimensión deriva de la comprensión del carácter situacional emergente de la

representación mental y de las distintas formas en que la misma puede tener lugar en la dinámica de la conciencia (Montenegro, 2022; Tulviste 1991; Varela, 2002).

Es en la interactividad y el reforzamiento recíproco entre estas cuatro dimensiones definidas que emergen las distintas disposiciones anímicas como patrones auto organizados que operan de trasfondo para actuar e interpretar la realidad, impactando significativamente en la salud de los individuos y vínculos: a) disposición anímica de pesimismo, b) disposición anímica de resentimiento, c) disposición anímica de paz, d) disposición anímica de optimismo activo y confianza (Montenegro, 2022). Cada una de ellas se describe a continuación.

Disposición anímica de pesimismo:

La disposición anímica de pesimismo se caracteriza por emociones de temor, angustia, pena, impotencia o ansiedad, asociadas a una disposición primaria de huida, repliegue y protección. El arquetipo narrativo presente en esta disposición es definido por juicios propios del arquetipo de la “tragedia”. Es decir, el yo es interpretado como víctima o culpable de un hecho considerado injusto, como alguien vulnerable, incapaz de afrontar las circunstancias presentadas y el futuro es interpretado como amenazante. El núcleo representacional operante corresponde a imágenes evocadas consistentes con arquetipo narrativo de pesimismo.

Disposición anímica de resentimiento:

La disposición anímica de resentimiento es determinada por emociones de ira y valor, y una disposición primaria de ataque y protección. El arquetipo narrativo aquí predominante es el de la “épica justiciera”, caracterizado por juicios centrados en las personas. El núcleo representacional operante corresponde a imágenes evocadas consistentes con arquetipo narrativo de resentimiento.

Disposición anímica de paz:

La disposición anímica de paz conlleva emociones asociadas de satisfacción y confianza y una disposición primaria de contacto fluido, reposo y satisfacción. Respecto al arquetipo narrativo, predominan juicios consistentes con arquetipo genérico de la paz. Se caracteriza por una reducción del diálogo interno, por una expresión de reconciliación con la realidad y la consideración de no poder cambiar lo ocurrido. El futuro no aparece como algo transformable,

por lo que el sujeto no tomará decisiones en el presente para determinarlo. En núcleo representacional operante presenta imágenes consistentes con arquetipo genérico de la paz.

Disposición anímica de optimismo activo y confianza:

Las emociones asociadas a esta disposición son las de ambición, entusiasmo y confianza, junto con la disposición primaria de exploración y búsqueda. El arquetipo narrativo responde a juicios consistentes con arquetipo genérico de la aventura o la epopeya. Es decir, el futuro es interpretado como un espacio de posibilidades de acción que el sujeto se compromete a llevar a cabo para hacer realidad. Por esto, las acciones poseen capacidad generativa ya que posibilitan la construcción de nuevas realidades. En núcleo representacional operante presenta imágenes evocadas consistentes con arquetipo narrativo de optimismo activo.

La disposición anímica, es comprendida como el trasfondo que posibilita el reordenamiento de la realidad subjetiva a partir de un quiebre, es decir, de una diferencia existente entre la expectativa y la realidad percibida. Funciona como un patrón autoorganizado emergente de un conjunto de condiciones de micro nivel conformado por las subdimensiones recientemente expuestas. Se sostiene en asociación causal recíproca con rutinas conversacionales centradas en el diálogo abierto y exploratorio, en representaciones compartidas y en cierta calidad sobre las reglas y procesos de toma de decisión (Montenegro, 2022; Montenegro, y Schroeder, 2021).

De esta manera, resulta significativo aludir a los dos estados relevantes que caracterizan a la dimensión de disposición anímica: el estado de clausura defensiva y el estado de apertura exploratoria. Tanto la disposición anímica de optimismo activo y confianza como la disposición anímica de paz, son considerados estados de apertura exploratoria, ya que en estas existe la posibilidad de aprendizaje, expansión, así como la salud y el despliegue personal y vincular. Esto favorece resoluciones generativas de la experiencia de quiebre. Por el contrario, tanto la disposición anímica de resentimiento así como la disposición anímica de pesimismo, son considerados estados de clausura defensiva. Si persisten en el tiempo y resultan consistentes, no posibilitan el aprendizaje ni la expansión. Presentan dificultades relacionales, fragmentación, sintomatologías emergentes y malestar. En este sentido, propician resoluciones no generativas de la experiencia de quiebre (Montenegro, 2022).

4. METODOLOGÍA

La metodología de este trabajo integrador final sigue la estrategia metodológica del proyecto de investigación en el cual se inserta. Es de enfoque cualitativo, y se plantea bajo la modalidad de estudio de caso (Fassio, 2018). El estudio tiene alcance descriptivo, y se focalizo en el análisis detenido de las prácticas de consultoría profesional. La modalidad de consultoría esta orientada al cambio y la mejora a nivel de las dinámicas individual, vincular, operacional, interaccional y organizativa.

La selección del caso en estudio se ha realizado considerando dos aspectos. Por un lado, la accesibilidad en virtud de los acuerdos entre el equipo de investigación, el profesional consultor y el equipo demandante, en torno a la posibilidad de seguimiento longitudinal del proceso de consultoría. Por otro lado, la relevancia particular que el caso seleccionado presenta en relación con la categoría “disposición anímica”, objeto de análisis de este trabajo.

Cabe mencionar que el caso seleccionado, en consonancia con otros, presenta una circunstancia de bloqueo inicial y una parte esencial de la estrategia investigativa se ha basado en el registro sistemático de los cambios significativos que se van produciendo durante el proceso de consultoría profesional.

Dado el desafío metodológico que significa la observación y tangibilización de los elementos cognitivos e interaccionales que juegan en el afrontamiento de situaciones problemáticas, y el conjunto de elementos subjetivos y objetivos que operan como condiciones de tales procesos, la investigación apelo a recursos de reflexividad sistemática asentados en fundamentos de meta cognición, antecedentes de la ciencia acción y la epistemología de la práctica (Schon, 1992; Rojas, 1999). Es así que la indagación empírica se realizo mediante un modelo de entrevista en profundidad, con foco particular en aspectos meta cognitivos (Montenegro y Schroeder, 2020).

Atendiendo al principio de triangulación, este trabajo apelo al entrecruzamiento de distintas fuentes de datos: registro de entrevistas y sesiones de trabajo con el equipo demandante, entrevistas en profundidad al equipo de profesionales asesores, informes de caso. El corpus empírico está constituido por dieciocho entrevistas en total, realizadas entre octubre de 2023- mayo 2024, y tienen una duración aproximada de entre 65 a 114 minutos. Las entrevistas fueron grabadas y transcriptas para su posterior sistematización y análisis. Dentro de las mismas, 7 tienen como participantes al responsable comercial y al responsable de operaciones junto con el equipo de intervención, 4 sesiones individuales con cada uno de ellos,

2 a los profesionales que realizaron la asistencia técnica y 1 sesión de trabajo grupal. Y todas se llevan a cabo en el marco del proceso de consultoría profesional.

Las entrevistas han sido grabadas con consentimiento de los entrevistados, y posteriormente desgravadas para su análisis. Como resguardo ético y de confidencialidad, se preservó la identidad de las personas entrevistadas, así como la de la empresa asesorada.

El análisis cualitativo de los datos y el desarrollo categorial se llevó a cabo bajo principios de codificación y comparación constante propios de la teoría fundamentada (Strauss y Corbin, 2002).

4.1 IMPLICANCIAS ETICAS

La ética profesional constituye un fundamento esencial en el ejercicio de cualquier disciplina, y adquiere una relevancia particular en el ámbito de la psicología. Es crucial destacar que su correcta comprensión y aplicación no sólo guían el trabajo de los profesionales, sino que también son indispensables para poder salvaguardar tanto la seguridad como el bienestar de los participantes.

Las consideraciones éticas tenidas en cuenta en el proceso de la práctica de investigación incluyen por un lado, la obtención del consentimiento informado de los participantes, garantizando sus derechos y la comprensión del propósito de las grabaciones realizadas. Por otro lado, se tomaron medidas para proteger la identidad y la privacidad de los participantes, eliminando cualquier información que pudiera ser identificable.

En este sentido, se aplicaron principios fundamentales que surgen de la creación de la Federación de Psicólogos y Psicólogas de la República Argentina (Fe.P.R.A) en 1977, junto con la promulgación de la Ley N° 7106 en 1984, que regula el ejercicio de la psicología en la provincia de Córdoba, establece un marco ético claro para la profesión. Los mismos fueron, el respeto por la dignidad de las personas, en tanto se reconoció el valor inherente a todos los seres humanos, garantizando igualdad y no discriminación en la atención. Y la importancia de la integridad, la cual consiste en mantener una comunicación honesta y precisa para fomentar relaciones de confianza, evitando situaciones de deshonestidad académica y conflictos de interés.

5. ANÁLISIS Y SISTEMATIZACION DE RESULTADOS

Aspectos significativos de la disposición anímica dentro del equipo de trabajo a lo largo de diferentes etapas del proceso

Para abordar este análisis, se han tomado dieciocho entrevistas conducidas por el psicólogo organizacional, en las que se identificaron fragmentos que evidencian distintos estados y componentes de la disposición anímica observados en los miembros dentro del equipo de trabajo analizado. Si bien los procesos asociados a las disposiciones suelen ser difíciles de identificar en la conciencia cotidiana, su análisis es posible mediante la estructuración de cuatro dimensiones fundamentales: la emocionalidad emergente, el comportamiento primario, el arquetipo interpretativo y el núcleo representacional. La interacción y el refuerzo mutuo de estas dimensiones dan lugar a cuatro disposiciones anímicas primordiales: pesimismo, resentimiento, optimismo activo y confianza y paz (Montenegro, 2022).

Para iniciar, resulta pertinente volver a los registros de entrevistas tomadas a los profesionales que realizaron la asistencia técnica, en donde en un primer momento se informa cómo se encontraba el equipo de trabajo al momento de la demanda, en donde se da cuenta de un estado de bloqueo difuso generalizado (Montenegro y Schroeder, 2023). El psicólogo organizacional da cuenta que el equipo se encontraba bastante desgastado, sentían un ánimo de deterioro, con sensaciones de agotamiento, cansancio y de no saber qué hacer. También se manifiesta que “Percibían mucho conflicto entre la gente, con malestar entre el personal” (Entrevista personal 19, 2023, p.1) y eso los llevaba a que muchas veces evitaran ir al negocio para no cruzarse con la gente. Ya en este primer momento de relevamiento diagnóstico se pueden encontrar las dimensiones, ya que se percibían emociones de angustia y sensaciones asociadas al malestar, y el desgaste, y a partir de eso se evidenciaban diversos comportamientos primarios. Ya que la situación generaba comportamientos de evitación en no querer ir al negocio, evitar cruzarse con alguien, los cuales corresponden a una disposición anímica de pesimismo.

Continuando, situándonos ya en el segundo momento, el cual corresponde a la implementación propiamente dicha, nos encontramos con que el consultor le pregunta a la referente del área de operaciones “como está con todo eso”, refiriéndose a los avances y los cambios que estaban sucediendo en ese momento. A lo que ella responde: “Bien, bien, por el momento estoy un poco perdida en realidad” (Entrevista personal 1, 2023, p.4). Y continúa:

“Me pasa de que todavía no encontramos con el x la forma de organizarnos para tener como todos los días tareas” (Entrevista personal 1, 2023, p.4). Estas afirmaciones reflejan principalmente una emocionalidad emergente caracterizada por la confusión, la incertidumbre y la desorientación frente al proceso de cambio organizacional que está sucediendo. Aunque la referente comienza su respuesta con un "bien, bien", rápidamente reconoce sentirse “un poco perdida”, lo que denota cierta contradicción. Además, al mencionar “todavía no encontramos la forma de organizarnos”, donde se podría inferir una falta de estructura y claridad en la dinámica laboral cotidiana, lo cual puede generar ansiedad y una sensación, de desborde y de “estar a la deriva”. Y paralelamente, el mismo tipo de disposición se refleja en el referente del área comercial, quien afirma: “Y yo además me sigo sintiendo perdido” y “no tengo ningún control de lo que pasa” (Entrevista personal 6, 2024, p.6). Y más adelante expresa “estoy casi igual de perdido que antes, pero encima ahora estoy en otra posición” (Entrevista personal 6, 2024, p.15). Estas expresiones dejan entrever la disposición anímica del pesimismo, con una visión de la vida predominantemente como angustiante y peligrosa, donde los individuos se sienten vulnerables y se perciben a sí mismos como incapaces de enfrentar determinadas situaciones de manera efectiva. En estas frases se puede evidenciar una emocionalidad emergente atravesada por la angustia, la inseguridad y la impotencia, sensaciones de desorientación, acompañada por un comportamiento primario de tipo evasivo o resignado, donde predomina la sensación de “dejarse llevar” por lo que ocurra, sin una dirección clara: “Yo no sé, no sé con qué, no sé ni siquiera para dónde, ni qué voy a hacer” (Entrevista personal 6, 2024, p.20). A nivel del arquetipo interpretativo, el referente se posiciona desde la resignación, construyendo una narrativa en la cual aparenta que la imposibilidad de controlar su entorno invalida su nuevo rol, debilitando su autopercepción como un agente eficaz dentro del proceso.

Estas construcciones se refuerzan en un núcleo representacional operante basado en imágenes como "estar perdida", “no sé para dónde” o “no encontrar la forma”, que operan como patrones que sirven para interpretar la realidad y que sintetizan la vivencia subjetiva que tienen, de estancamiento. Esta misma disposición anímica se refuerza en dichos como “el miedo es que eso no tenga solución” (Entrevista personal 7, 2024, p.19). También: “Yo no estoy encontrando un camino de soluciones, entonces yo me preocupo, porque yo no estoy viéndola, o sea, no estoy viendo la salida de esto (Entrevista personal 7, 2024, p.20). En estas citas, expresadas por el referente del área comercial, se evidencia con claridad en estas afirmaciones la emocionalidad del miedo, la angustia, el temor y la desorientación. Con una percepción de impotencia ante las

circunstancias, y en un contexto donde el traspaso de acciones no está siendo tan sencillo como él espera. Se observa una posible falta de estructura organizada, en donde manifiestan preocupaciones, tal como señala Drucker (1966), la clave de la efectividad reside en la capacidad para establecer las prioridades adecuadas, algo que en este caso parece estar desdibujado, generando una parálisis funcional propia de la disposición pesimista: “Porque yo la verdad es que no veía solución, o sea, yo estaba como esto no se va a arreglar de ninguna manera”. (Entrevista personal 8, 2024, p.28).

Luego, en el análisis de los discursos obtenidos se vuelve a evidenciar la emergencia de la misma disposición, configurada como un trasfondo emocional y cognitivo desde el cual los sujetos interpretan y enfrentan la realidad organizacional. Un ejemplo se observa cuando la entrevistada expresa: “La semana pasada fue caótica, pero porque se me juntaron un montón de cosas, así como en un momento me di cuenta y dije wow, por qué tengo tantas cosas anotadas que tengo que hacer” (Entrevista personal 2, 2023, p.2). Esta afirmación da cuenta de una emocionalidad emergente caracterizada por la ansiedad y vinculada a sensaciones de saturación, ya que el relato describe un estado donde pareciera manifestar sobrecarga y descontrol, los cuales son propios de esta disposición. Desde el plano del arquetipo narrativo, se construye una interpretación de la experiencia en la que el problema se vincula a una estructura organizacional deficiente que sobrepasa las capacidades individuales. La entrevistada se posiciona como alguien arrastrada por las circunstancias, más que como una agente activa capaz de incidir en la situación. Esta forma de narrar su lugar en la organización refuerza la idea de que el entorno es inabarcable, impredecible y carente de soluciones. Este patrón narrativo se replica de la misma forma en otras entrevistas, en frases como: "no estamos encontrando", "nos cuesta mucho", "no estoy viendo la salida de esto", como cuando otro entrevistado señala: “yo no estoy encontrando la manera de cómo controlar o de cómo tener un panorama de lo que él está haciendo” (Entrevista personal 11, 2023, p.17), lo cual evidencia una vivencia sostenida de incertidumbre y falta de previsibilidad.

Ya durante esta etapa de implementación del proceso de cambio se comienzan a observar transformaciones en las disposiciones anímicas de los actores, las mismas no se presentan de forma lineal. Y aunque comienzan a afianzarse ciertas prácticas, de forma simultánea surgen tensiones no resueltas que condicionan el accionar del día a día. En este contexto se intensifican expresiones marcadas por una emocionalidad defensiva, acompañadas de escenas evocadas o imaginadas que sustentan ciertos juicios rígidos e inamovibles. Estos elementos configuran una disposición anímica pesimista, donde los individuos se perciben

atrapados en una situación sin salida. Un ejemplo aparece: “Por la idea que yo tengo de cómo ella funciona, por más tablero que le ponga, por más que se lo dibuje, se lo escriba, se lo cante, la despierte todos los días y le diga lo que tiene que hacer y la lleve y la trae, no va a funcionar” (Entrevista personal 7, 2024, p.20). Esta declaración muestra la presencia de un juicio estructurante negativo, donde la posibilidad de transformación parecería estar directamente anulada: “Por cómo funciona ella. Cómo creo yo, que funciona ella” (Entrevista personal 7, 2024, p.20). Desde el componente emocional, se manifiestan sentimientos de frustración e impotencia. En cuanto al comportamiento primario, se observan acciones marcadas por la renuncia y la desvinculación progresiva del compromiso con la organización. Como en el caso del referente del área comercial, quien, al referirse a sus planes a futuro, afirma: “no voy a estar, no voy a vivir así toda la vida. Entonces bueno, ya está, por más ganas que le pongas” (Entrevista personal 6, 2024, p.20). Aquí se demuestra cómo la emocionalidad impacta directamente ya que el sujeto considera que el esfuerzo personal es irrelevante frente a una estructura que percibe como inamovible. El enuncia que “por más ganas que le ponga”, “no hay manera”, “no va a funcionar”, haciendo referencia a que la situación no va a cambiar. Dentro de este arquetipo trágico, el cual es característico de la disposición de pesimismo, se plantea una lógica que sigue una secuencia la cual se presenta como inevitable, la cual parte de una situación problemática en donde se introducen intentos de mejora o cambio, pero los mismos resultan ineficaces frente a un sistema el cual es percibido como cerrado y rígido. De la misma forma, frente a los relatos de los entrevistados, encontramos que se repite la misma situación frente a la presencia de la figura del abuelo en su rol jerárquico. Quien emerge representando una autoridad que es inamovible, impidiendo cualquier tipo de cambio o evolución organizacional. Así lo expresa el entrevistado: “Mientras este el abuelo nunca va a ver claridad, siempre va a ser el dueño y todos respondemos a él” (Entrevista personal 13, 2023, p.18). Aquí, los núcleos representacionales están sostenidos por juicios estables, negativos y con una fuerte carga emocional, los cuales los vemos reflejados en expresiones como: “El se va a seguir manejando toda la vida como siempre se manejó y eso no lo vamos a cambiar” (Entrevista personal 10, 2023, p.10), y “Tiene esa forma”(Entrevista personal 14, 2023, p.3). En estas frases, el otro es percibido como una figura inalterable e inmutable, puede inferirse una actitud de resignación por parte del referente del área comercial ante el sistema jerárquico marcado por su abuelo, lo que sugiere una distancia difícil de superar entre ambos. Estas representaciones están fuertemente atravesadas especialmente por sensaciones asociadas a la frustración, la impotencia y el desgaste. El juicio que las fundamenta no solo es pesimista, sino que también

se encuentra reforzado por experiencias pasadas o anticipaciones imaginadas que sostienen la idea de que ningún esfuerzo será suficiente. En este sentido, un entrevistado sostiene: “Vos imagínate que le caigo con un papel, te traigo este presupuesto anual, me lo va a tirar por la cabeza” (Entrevista personal 10, 2023, p.10), la cual es una frase que remarca la imposibilidad de la planificación ante una figura superior cuya forma de operar se considera impermeable. Y pareciera que el sujeto se siente incapaz de modificar la realidad, el ya está anticipando que sus esfuerzos no van a ser suficientes y que el futuro ya está determinado debido a la rigidez que existe en esta estructura.

Por otra parte, se presentan en diversos momentos frases y enunciados que aluden a una disposición anímica diferente, que corresponde a la del resentimiento, la misma surge cuando los individuos perciben malestar junto con una fuerte percepción de injusticia. Un primer ejemplo en donde se manifiesta con claridad es cuando una referente expresa que su experiencia laboral sería más llevadera “si desaparece la imagen de encargado” (Entrevista personal 2, 2023, p.1). Y afirma que esa figura resulta “súper engorrosa” (Entrevista personal 2, 2023, p.2). La cual se encuentra asociada a un pensamiento donde hay una forma rígida de ejercer el rol: “ellos están como una posición muy de *‘yo soy encargado y yo hago todo bien’*” (Entrevista personal 2, 2023, p.3). Aquí se muestra una emocionalidad influenciada por la incomodidad y la indignación junto con la percepción de que hay una injusticia o una desigualdad en la distribución de responsabilidades. En relación a los núcleos representacionales, los mismos están organizados en torno a una imagen negativa hacia los encargados, quienes serían vistos como personas inflexibles, que imponen su autoridad y que son poco autocríticos. Estos juicios, parecen sostenerse en torno a un núcleo representacional operante que, en este caso, podría estar influenciado por el resentimiento y con sus pensamientos como verdades fijas, lo cual refuerza la idea de que el sistema jerárquico funciona con una distribución de poder que es desigual.

En otra situación en donde se puede reflejar esta disposición es cuando los referentes comentan que tuvieron una conversación junto a su madre acerca del negocio y del poder del mismo, en donde surge el planteo de dividir las ganancias en partes iguales, independientemente del grado de implicación laboral de cada miembro. Ante esta situación, en primer lugar se observa con claridad que en términos de emocionalidad ambos referentes se sienten enojados, ellos manifiestan sentirse perjudicados por una estructura de distribución a la cual no consideran equitativa. Un ejemplo es cuando expresan: “Me parece como muy injusto, que yo esté acá trabajando por el negocio y que lo otro se llene de pronto en su cuenta bancaria, cuando no tiene ni idea de las cosas que pasan acá” (Entrevista personal 4, 2023, p.2). O “pero la ganancia, si

es de 5, yo no lo quiero” (Entrevista personal 3, 2023, p.25). Y “Pero si vamos, si yo voy a estar trabajando para obtener la ganancia de ese negocio y que después lo dividamos en cinco no” (Entrevista personal 4, 2023, p.2). En esta línea, los núcleos representacionales que organizan la experiencia se refuerzan en torno a la idea de asimetría entre el esfuerzo y la retribución. El entrevistado plantea que hay una inequidad: “Yo no estoy dispuesto a trabajar para que mis ganancias después se dividan en cinco (Entrevista personal 16, 2024, p.3). El arquetipo narrativo que da estructura a estos relatos es el del “héroe resentido”, quien se enfrenta a una lucha contra un orden que considera injusto. Esto se expresa en frases como: “lo que no me parece es que sea justo, ni para mí, ni para ninguno de mis hermanos”. El resentimiento y su relato interno suelen presentarse en situaciones como esta, donde la vida es percibida como algo indignamente inadmisibles, y en las cuales la liberación emocional exige una valentía para soportar circunstancias difíciles. En estos casos, el coraje suele estar vinculado con la necesidad de reparar el auto concepto que puede estar dañado, superar el orgullo, el cual estaría herido por situaciones inaceptables o también, para poder enfrentar la percepción de injusticia y falta de reconocimiento. Y en relación al comportamiento primario, se percibe una distancia y una resistencia, la cual se encuentra presente también en el tono de voz con el cual anuncian estas frases, las cuales suenan con un tono cortante y firme.

Del mismo modo a la misma disposición la encontramos en otra situación, donde se anuncian frases como: “Sí, yo voy los sábados, pero porque va el x y me da culpa, sino por mí ya hace rato hubiera dejado ir los sábados” (Entrevista personal 3, 2023, p.25). Este comentario revela desde la emocionalidad marcada por la frustración, con sensaciones asociadas a la obligación y malestar, los cuales pueden vincularse a la disposición de resentimiento, que surgen cuando se está actuando en función de exigencias externas, más que por una decisión propia. Se podría inferir que lo que aquí se expresa remite a una vivencia de obligación que no surge de la convicción personal, sino del deber impuesto por la presencia del otro. El núcleo representacional en esta instancia se estructura por la percepción de una desigualdad en la distribución de responsabilidades y la imposibilidad de tomar decisiones individuales sin sentirse condicionado por la dinámica del equipo. El comportamiento primario refleja una respuesta expresada con incomodidad, donde se podría tratar de una comunicación marcada por tonos que combinan resignación y leve irritación. Con un tipo de reacción que se percibe como defensiva, que intenta preservar el vínculo y evitar el conflicto abierto, pero a costa del bienestar subjetivo.

Continuando con el análisis de las disposiciones anímicas, también se identifican situaciones dentro de la etapa de aplicación en donde no todo se enmarca en disposiciones anímicas no generativas. Ya que habiendo pedido ayuda y sintiéndose más acompañados y con más herramientas, surgen otro tipo de disposiciones. También emerge en los integrantes del equipo la disposición anímica de optimismo activo y confianza, principalmente en la gestión de tareas y en la calidad de los vínculos laborales. Esta disposición se distingue por una emoción generativa y movilizadora, expresada con emociones como el entusiasmo, sentimientos como la confianza y actitudes como la ambición, las cuales favorecen a un involucramiento, junto con el despliegue de estrategias que se orientan a mejorar. A diferencia de las disposiciones como el resentimiento o el pesimismo, aquí lo emocional no bloquea, sino que potencia. Por ejemplo, cuando la entrevistada del área comercial sostiene: “Yo no, no tengo miedo en ser firme con algunas cosas, intento ser tranquila. Capaz de dar más explicaciones que el x para que el otro no se sienta mal” (Entrevista personal 1, 2023, p.20). En esta ocasión, se puede percibir una actitud diferente, la cual está orientada al liderazgo y a la confianza en la comunicación, lo cual es sumamente positivo ya que favorece al aprendizaje organizacional y a la construcción de climas laborales saludables. Desde el comportamiento primario, esta disposición se traduce en una activación fisiológica orientada a la exploración y el compromiso, en este estado se detecta una corporalidad que se evidencia cómo abierta, expresiva y receptiva. Con una predisposición a la conversación, con un tono más conciliador y con una búsqueda de acuerdos, lo cual también se advierte en frases como: “Lo más eficiente sería hacer un acuerdo con mi abuelo y poner un mediano presupuesto para cada área” (Entrevista personal 10, 2023, p.9). En esta ocasión, se demuestra con claridad una posición totalmente diferente hacia el abuelo, donde predomina una energía enfocada en construir y resolver. En relación al arquetipo narrativo que estructura estas expresiones, a diferencia del arquetipo trágico que implica un destino inamovible, en este caso los relatos personales se organizan en torno a una lógica de avance: hay dificultades, pero también se visibiliza un horizonte superable. Por ejemplo, cuando un entrevistado afirma: “A mí me parece que está la solución” (Entrevista personal 8, 2024, p.27), y cuando agrega “ Yo también por otro lado, quiero armar algo mío” (Entrevista personal 6, 2024, p.24). En estos enunciados se proyecta una narrativa en la cual los sujetos se sienten capaces de intervenir sobre su realidad, proyectar futuros posibles y orientar sus acciones hacia metas y objetivos que se presentan como alcanzables. En estas afirmaciones se advierte la intención, junto con la posibilidad y el deseo de construir algo propio, y de crecer, lo cual implica una mirada activa y proyectiva del futuro. Esta mirada se sostiene sobre núcleos representacionales que están

vinculados a la posibilidad de cambio, autonomía donde la realidad no se concibe como fija sino como algo que puede mejorarse a través del diálogo y la acción. En este caso, un claro ejemplo es la propuesta de establecer acuerdos y definir presupuestos, ya que demuestra que el sujeto se proyecta con una intención de poder tanto reorganizar cómo optimizar la gestión, con una voluntad de cambiar las estructuras y los estados actuales, superando las dificultades y aprendiendo, incluso en el contexto complejo de cambios en el cual se encuentran.

Además, se manifiesta a través del lenguaje corporal y acciones concretas vinculadas a la exploración y la búsqueda de soluciones, como por ejemplo en frases como: “También es positivo lo que te dije, estoy en una posición donde van a empezar a aparecer errores que voy a ver y voy a decir bueno acá, está acá, está acá” (Entrevista personal 6, 2024, p.15). Desde el componente emocional se evidencia en sentimientos de esperanza y seguridad, en esta instancia los referentes muestran una actitud en donde no están paralizados ante los desafíos, sino que buscan caminos alternativos para afrontarlos. En términos del comportamiento, se manifiestan actitudes positivas y una inclinación hacia la exploración de soluciones, los participantes expresan ideas y también se muestran dispuestos a ponerlas a prueba, como por ejemplo cuando anuncian: “hay que probarlo” (Entrevista personal 7, 2024, p.21). En relación a los núcleos representacionales activos, se reconocen ideas claves centradas en la posibilidad de que ocurran cambios y la efectividad que puede llegar a alcanzar el diálogo. Las cuales configuran un marco donde el esfuerzo y la voluntad inciden sobre la realidad transformándola, lo encontramos en afirmaciones como: “Yo creería que es cuestión de plantearlo y ver, porque nadie pensó en esta posibilidad” (Entrevista personal 6, 2024, p.29) y “ellos se van a acomodar, pero hay que darles tiempo” (Entrevista personal 2, 2023, p.6). Estos fragmentos evidencian una actitud de optimismo, esperanza y apertura al cambio, con emociones asociadas a la determinación y la seguridad. En donde el sujeto enfrenta los desafíos con cierta convicción de que, a través del esfuerzo y la persistencia, podrá superarlos. En este caso, la referente confía en que, con el tiempo y la guía adecuada, se podrá construir un ambiente de mayor confianza y comunicación dentro del equipo. Este tipo de disposición es muy importante dentro de las empresas familiares, ya que favorecen a la apertura exploratoria y la proactividad, promoviendo un enfoque basado en la resolución de problemas y la mejora continua. Todo esto se relaciona con el arquetipo narrativo de esta disposición, en donde los sujetos, como se evidencia en los relatos, se posicionan como agentes activos dentro de un sistema en movimiento. No se presentan como víctimas de estructuras rígidas o inmodificables, sino como protagonistas que pueden proponer,

ensayar, acompañar y transformar. Donde los entrevistados se posicionan como protagonistas del crecimiento organizacional y como agentes transformadores que intentan buscar mejoras.

Continuando con esta disposición, de la misma forma la encontramos en momentos posteriores, en donde se plantea una planificación acerca de abrir un nuevo local. Encontramos frases como: “Yo pienso que antes de tener el otro local nosotros debemos tener todo armado en el nuevo... armado de los tableros, del encargado, aceitado y que funcione solo” (Entrevista personal 15, 2024, p.9). Aquí se evidencia cierta confianza en la propia capacidad para reorganizar el trabajo, y también en la posibilidad de lograr un mejor equilibrio en el futuro. Desde la emocionalidad, se percibe entusiasmo y tranquilidad frente al desafío de asumir nuevas responsabilidades. Desde el punto de vista comportamental, vemos que la disposición se traduce en acciones concretas de planificación estratégica: “Cuando nos recibamos, vamos a agradecer el no tener que estar metidos todo el día ahí adentro ... poder decir hasta acá llega mi tiempo, yo aprendí en estos dos años a organizarme” (Entrevista personal 15, 2024, p.3). La persona no solo piensa en lo que debe resolverse en el presente, sino que proyecta un escenario futuro en el que todo esté “aceitado y que funcione solo” y “aprender a organizarse” es decir, con procesos consolidados, equipos organizados y tareas delegadas de manera eficaz. En cuanto a los núcleos representacionales, puede percibir una autonomía y la proyección a largo plazo, donde hay una creencia de que las cosas pueden y deben planificarse con tiempo, que el orden no sólo es posible, sino deseable y alcanzable.

También, emergen expresiones que reflejan con claridad la disposición anímica de paz, la cual se vincula con una forma de estar en el mundo caracterizada por la aceptación del presente y estabilidad, las cuales posibilitan que el sujeto pueda gestionar sus actividades presentes con confianza y estabilidad, y libres de urgencia y ansiedad. Desde la emoción predominan sentimientos asociados a la tranquilidad, la contención y la estabilidad. Y esto puede verse reflejado en afirmaciones como: “yo me pongo a armar la mochila para arrancar el lunes, a cocinarme para hoy y demás, es como un momento en el que yo me tomo para organizarme” (Entrevista personal 3, 2023, p.3). Aquí, la planificación de los domingos se presentaría como un ritual de autocuidado y de organización, que ayudaría a evitar el caos semanal y facilitaría una mejor gestión de los desafíos, desde el orden y la calma.

Por último, encontramos esta disposición ya en un tercer momento, el cual corresponde a la circunstancia de seguimiento del equipo de trabajo, por ejemplo cuando la entrevistada responde frente a la observación que hace el psicólogo consultor, acerca de que en esa instancia las tensiones no escalan al conflicto, a lo cual ella responde expresando “No, no, no, intentamos

resolver de alguna manera”. (Entrevista personal 15, 2024, p.6). En donde se demuestra que la persona está en paz consigo mismo y con el entorno, y donde se intentan resolver las situaciones de desacuerdo sin acudir a la confrontación. A nivel del comportamiento primario, se demuestra un contacto fluido, espontáneo, en donde predomina la disposición a mantener el vínculo y transitar los desacuerdos de buena manera, de la misma forma esto se percibe cuando ella anuncia: “Yo personalmente estoy como con la guardia baja” Entrevista personal 3, 2023, p. 7). Lo cual no implica una desprotección, sino una entrega a la realidad que en este caso no representa una amenaza. En términos narrativos, el arquetipo de paz está relacionado con la estructura del "final feliz", donde se experimenta una profundo placer que suele ir acompañada de instancias de celebración, conciliación y reintegración con otros. “Si los dos nos dejamos, va a andar bien” (Entrevista personal 8, 2024, p.28). Este estado implicaría una suspensión de la preocupación por el futuro o por las discrepancias entre la realidad y el deseo, lo que genera una sensación de fluidez y armonización de las tensiones. Por último, el núcleo representacional desde esta perspectiva se sustenta en una visión relacional desde el bienestar, en la que los vínculos no son fuente de tensión, sino espacios de contención y gratificación compartida. Esto se puede advertir en afirmaciones como: “Yo voy porque me siento cómoda, las chicas me conocen” (Entrevista personal 10, 2023, p.6). Con esta frase, se pone de manifiesto una atmósfera de bienestar en el entorno laboral, junto con la percepción de comodidad, donde se sienten a gusto, muy a contrario a lo que sentían en una primera instancia de diagnóstico. De manera complementaria, evidenciamos componentes de esta disposición cuando se menciona que la madre, aunque continuará como consultora, dará paso a que las decisiones las tomen los hijos “va a seguir estando como consultora pero a las decisiones nos la va a dar como háganlo ustedes” (Entrevista personal 15, 2024, p.2). Aquí se refuerza una representación del orden familiar basada en la confianza en los procesos naturales, en la aceptación del ritmo del otro y en una transición no conflictiva del poder. En esta ocasión, a diferencia de antes, vemos como el protocolo familiar en lugar de vivirse como un instrumento de control o imposición, se concibe como una forma de organización que aporta claridad, armonía y continuidad, sin poner en riesgo el vínculo ni generar confrontaciones. Este tipo de representación no niega la existencia de diferencias, pero las enmarca en una narrativa en la que el otro se presenta como una persona confiable, y en la que el futuro puede ser recibido con apertura, fluidez y serenidad.

A modo de cierre, resulta fundamental volver a la lógica que estructura el funcionamiento de la disposición anímicas, comprendidas como configuraciones complejas, conformadas por la interrelación entre sus cuatro componentes. En donde estos elementos no

operan de forma lineal ni aislada, sino que se integran en un patrón de retroalimentación recíproca, en el que cada componente influye y es simultáneamente influido por los demás. Esta interdependencia genera sistemas desde los cuales las personas interpretan su realidad, se vinculan con su entorno y actúan en consecuencia. Estas configuraciones se construyen y se refuerzan en el devenir cotidiano, dando forma a un campo de sentido compartido que condiciona la experiencia subjetiva y las posibilidades de acción dentro del sistema organizacional.

En este marco, el proceso de consultoría operó como una instancia que posibilitó tanto la identificación como la modificación significativa de estas disposiciones. Desde una perspectiva temporal, es posible observar de manera clara cómo han ido variando las disposiciones anímicas desde el inicio del proceso de demanda y diagnóstico, hasta los avances alcanzados con el proceso de implementación de mejoras. Aunque no de manera absoluta, se puede afirmar que, en líneas generales, las disposiciones pasaron de un estado inicial con disposiciones predominantemente de pesimismo y resentimiento, hacia condiciones que promueven mayores posibilidades de disposiciones de optimismo y confianza. A medida que el proceso avanzó, y se implementaron mejoras progresivas, se comenzó a visibilizar un desplazamiento hacia disposiciones más generativas.

Aspectos relevantes observados en el equipo durante el proceso de consultoría profesional además de la disposición anímica

Durante el proceso de consultoría profesional, se identificaron aspectos significativos que inciden en las dinámicas del equipo, más allá de las disposiciones anímicas de los integrantes. En este marco, se abordan tres componentes fundamentales para comprender y acompañar dichas dinámicas: el contrato psicológico, la modalidad conversacional y la dinámica decisional. El primer aspecto a observar, los contratos psicológicos, corresponden a un elemento esencial en las organizaciones, de igual forma los otros dos aspectos. la modalidad conversacional y la dinámica decisional, (Montenegro y Schroeder, 2010). Los cuales son, junto

a la disposición anímica, subfocos de la interacción cognitiva (Montenegro, 2022). Los cuales corresponden a otra categoría que se desprenden del proyecto y las mismas constituyen el núcleo de las intervenciones enfocadas en el desarrollo de habilidades de aprendizaje dentro de los vínculos o equipos y están íntimamente relacionados con los patrones de clausura cognitiva y sinergia innovativa (Montenegro y Schroeder, 2019a). Estos elementos permiten analizar cómo se configuran los vínculos, se gestionan los desacuerdos y se construyen sentidos compartidos dentro de la organización.

En primer lugar, un aspecto que toma suma relevancia de observar durante el proceso de consultoría, identificado en diversos momentos, es la estrecha relación que existe entre la disposición anímica de los participantes y el contrato psicológico que configura sus vínculos interpersonales y laborales. En este marco, el contrato psicológico constituye un elemento clave en la relación laboral, ya que se basa en las percepciones del trabajador respecto al cumplimiento de las promesas realizadas por parte de la organización (Rousseau y Parks, 1993).

Si lo comprendemos como un acuerdo implícito que estructura las expectativas mutuas en relación a su cumplimiento o incumplimiento, es fundamental reconocer que no se limita a factores racionales y explícitos. Por el contrario, su percepción y desarrollo están estrechamente vinculados con las disposiciones anímicas, las cuales moldean la percepción y las respuestas frente a determinadas expectativas. A lo largo del proceso se resalta la necesidad de darle nombre y claridad a estos acuerdos tácitos: “Esta discriminación de funciones, entonces el contrato psicológico, ahí está bueno que esté claro, que tenga nombres” (Entrevista personal 15, 2024, p.4). En este sentido, el psicólogo consultor desempeña un papel clave al ayudar a los participantes a tomar consciencia de la importancia de explicitar, para evitar que en ciertas situaciones de alta carga emocional o de incertidumbre, puedan transformarse en conflicto, desgaste o malestar subjetivo. Igualmente, se lo menciona en una de las entrevistas: “Nos estamos metiendo en los subsuelos, pero es en él, en este contrato psicológico entre ustedes dos, que tiene un área gris donde está implícito, hasta tácito” (Entrevista personal 2, 2023, p. 24). Aquí se demuestra la idea de que aunque es un componente estructurante en el vínculo, su invisibilidad puede inferir en la gestión consciente. Esta “área gris” a la que refiere el consultor, estaría íntimamente relacionada con la dimensión emocional e implícita de los acuerdos, los cuales si no son abordados, pueden contribuir a percepciones erróneas, frustraciones o tensiones que no son expresadas.

Desde esta perspectiva, las disposiciones anímicas toman relevancia ya que las mismas no son meros estados emocionales pasajeros, sino configuraciones estructurales que influyen

en la interpretación de la realidad, y por ende, en la forma en que los individuos establecen, sostienen o transgreden los contratos psicológicos en sus vínculos interpersonales y organizacionales. Este proceso no siempre es consciente y muchas veces requiere de un trabajo de reflexión para identificar las discrepancias entre lo que se espera y lo que realmente ocurre: “Voy a intentar dar espacio a entrar en los contratos psicológicos, en los acuerdos mutuos, también que hacen a lo saludable, de estilos distintos” (Entrevista personal 3, 2023, p.26). Así, la interacción cognitiva dentro del vínculo y el grado en que los integrantes comparten una realidad subjetiva común resulta un elemento clave para la claridad del contrato psicológico: “Necesitamos descubrir en que x no coincide lo que hace o lo que no hace con tu expectativa” (Entrevista personal 2, 2023, p.24). En este sentido, las conversaciones vinculadas al mismo, no tienen carácter inmediato, sino que se orientan a sostener el bienestar del vínculo a largo plazo: “son conversaciones delicadas, difíciles, no son urgentes, no son operativas, son estratégicas del vínculo (Entrevista personal 3, 2023, p.28).

En este sentido, el contrato psicológico implica tanto una actitud, como una aptitud, orientada al aprendizaje colaborativo dentro del sistema vivo consciente. Más allá de lo ya integrado previamente, requiere un compromiso activo con la construcción de conocimiento en conjunto. Ser consciente significa identificar los quiebres y en lugar de percibirlos como obstáculos, transformarlos en oportunidades de aprendizaje efectivo, favoreciendo así la superación y evolución de las dinámicas interpersonales (Montenegro y Schroeder, 2021). Este enfoque se inscribe dentro de una concepción dinámica de las relaciones organizacionales, donde no se percibe como un acuerdo fijo, sino como una construcción en constante evolución, sostenida por la interacción, el diálogo y los procesos de reflexión compartida.

En el marco de las relaciones laborales, se presenta como una herramienta esencial para entender las expectativas mutuas las cuales configuran un entramado vincular dentro de la organización. De acuerdo con Rousseau (1993), el contrato está compuesto por creencias individuales sobre los términos de un intercambio recíproco, el cual está influenciado tanto por la percepción de las promesas hechas y por lo que el individuo cree haber acordado. Dado su carácter subjetivo y relacional, es especialmente sensible a los modos de comunicación, a los estilos de vínculo que se establecen entre las personas y, en particular, a sus disposiciones emocionales y cognitivas.

Asimismo, tal como sostiene De la Garza (2017), el contrato psicológico no solo influye en la conducta organizacional, sino que también impacta de manera directa en el bienestar psicológico y emocional de los trabajadores. De este modo, clarificar las expectativas no

representa únicamente una estrategia de gestión de personas, sino una condición necesaria para construir relaciones laborales más saludables, equitativas y sostenibles en el tiempo: “Es muy saludable, primero saber qué esperas vos de mí y saber vos que estás dispuesta a hacer con lo que yo espero. Eso es en cualquier vínculo, en la pareja, amigo en lo que sea, eso que llamamos contrato psicológico es muy saludable que esté claro” (Entrevista personal 12, 2023, p.36). Esto evidencia nuevamente como la salud de la relación, sea personal o laboral, se ve favorecida cuando las partes pueden expresar con apertura y transparencia lo que necesitan, lo que pueden ofrecer, y lo que están dispuestas a negociar.

Por último, este enfoque se vincula con una mirada proyectiva en la que no solo importa el presente, sino también las proyecciones a futuro, tanto a nivel individual como colectivas. Tal como se expresa en las entrevistas: “La potencia y salud de esta organización es proporcional hoy a la claridad con que cada uno se pueda proyectar y decir de qué manera quiere vivir y que quiere lograr los próximos dos, cinco años (Entrevista 15, 2024, p.7). En esta línea, no solo estructura las expectativas actuales, sino que también abre un horizonte en conjunto y esta visión compartida contribuye a generar sentido, pertenencia y compromiso con los objetivos organizacionales. Este tipo de vínculo proyectivo, además, fortalece la relación entre el individuo y la organización, al integrar dimensiones de crecimiento personal y profesional dentro de un marco común, lo cual resulta clave para promover trayectorias sostenibles, saludables, consolidar culturas organizacionales resilientes y fomentar la retención de talento en contextos actuales, los cuales están caracterizados por la complejidad y el dinamismo.

En segundo término, en línea con lo anteriormente mencionado, otro aspecto que resulta fundamental de identificar en las dinámicas organizacionales, especialmente en contextos con vínculos familiares o afectivos, es la forma en que se desarrollan las conversaciones. Ya que resulta un elemento esencial para poder abordar los quiebres en los vínculos humanos y la construcción de acuerdos. Tal como plantean Montenegro y Schroeder (2014), las conversaciones no solo expresan pensamientos u opiniones, sino que configuran sentidos compartidos y moldean la manera en que los equipos enfrentan los conflictos. A partir de esta perspectiva, en este apartado se presentan y analizan cinco modalidades conversacionales: confrontativa, persuasiva, evitativa, implícita y exploratoria. Cada una de estas será ejemplificada con escenas reales, evidenciando su impacto en la calidad del vínculo, la coordinación de acciones y el diseño de soluciones compartidas.

En el entramado de las relaciones humanas y organizacionales, la forma en que se desarrollan las conversaciones juega un rol determinante en la construcción de acuerdos y la gestión de situaciones problemáticas. No todas las conversaciones tienen la misma capacidad de generar entendimiento o de facilitar la resolución de tensiones. Al contrario, ciertas formas de diálogo pueden reproducir o incluso intensificar los conflictos, mientras que otras abren espacio a la colaboración y al aprendizaje compartido. La conversación, más que un simple medio para intercambiar información, se entiende como un espacio vital donde se generan pensamientos, compromisos, innovaciones y acciones compartidas. A través de ella, se ponen en juego y se manifiestan los procesos mentales tanto individuales como colectivos. En este sentido, las conversaciones no solo reflejan la dinámica interna de los vínculos, sino que también actúan como dispositivos que posibilitan la acción y la construcción de futuro. Toda decisión significativa se sustenta en conversaciones previas, y cuando un quiebre no es abordado de manera adecuada en este plano, puede derivar en una escalada de tensiones, bloqueos interaccionales y patrones de clausura defensiva. Tomando a Montenegro y Schroeder (2014) desde esta perspectiva, se identifican dos patrones de respuesta frente a una situación de tensión. Por un lado encontramos la modalidad generativa, que se caracteriza por una alta calidad del vínculo entre las personas, en donde el sujeto es capaz de describir su propia experiencia de manera que el otro es testigo de lo que suceda. No se trata de hablar del otro o de uno mismo, sino de poner en palabras lo que ocurre, promoviendo una auténtica calidad intersubjetiva. Y por otro lado, la clausura defensiva o no generativa: en este caso nos encontramos con conversaciones confrontativas, que refuerzan las posturas defensivas y las cuales limitan la posibilidad de un diálogo integrador y generativo.

A partir de esta visión, se identifican cinco tipos de juegos conversacionales (Montenegro, 2022):

Conversaciones confrontativas

Este tipo de conversaciones tiene como objetivo central no tanto alcanzar una solución compartida, sino afirmar la superioridad de una perspectiva sobre la del interlocutor. En estos intercambios, se busca deslegitimar al otro, resaltando errores o inconsistencias en su postura, y posicionando la propia como la única válida. Un ejemplo de esta modalidad se da en un intercambio entre el referente del área comercial y la referente del área de operaciones, en el que debaten sobre la necesidad de incorporar nuevos facturadores a la empresa. La referente

construye una argumentación que da cuenta de las necesidades estructurales: “Pero sí decirles como: *yo, nosotros, queremos volver a abrir la corrientes, nosotros necesitamos como empresa dos facturadores que anden, que funcione y eso*” (Entrevista personal 12, 2023, p.2). Sin embargo, el responsable del área comercial interrumpe con una frase tajante, desautorizando ese enfoque: “No hace falta que des tantas explicaciones, decile que querés dos facturadores y ya está” (Entrevista personal 12, 2023, p.2). Aquí se evidencia con claridad esta modalidad, ya que la conversación se despliega bajo un tono confrontativo, al priorizar una forma de hacer las cosas por encima del diálogo colaborativo.

En el mismo sentido, el uso de recursos discursivos tales como las generalizaciones, los juicios sesgados o interpretaciones parciales que tienden a distorsionar el sentido de lo dicho son comunes en este tipo de interacciones. Aunque en algunos casos puede manifestarse de forma explícita mediante tono elevado, gestos de desaprobación o expresiones agresivas, también puede adquirir una forma más encubierta, recurriendo a comentarios irónicos o humorísticos que encubren una intención crítica bajo una apariencia que se muestra como cordial. La frase: “Tampoco vas a estar ocho horas hablando con los clientes” (Entrevista personal 10, 2024, p.6) lo muestra con claridad. El comentario se presenta como una observación casual, la cual enmascara una crítica hacia la forma de actuar, sugiriendo que su comportamiento es inapropiado o poco razonable. Esta forma de expresión permite que la crítica se dé de manera indirecta, pero con la misma intención de invalidar la postura del otro.

Conversaciones persuasivas

En este tipo de intercambios, el objetivo está en influir sobre el otro para que adopte una idea, propuesta o decisión previamente definida, sin generar un espacio real para un diálogo auténtico: “Si vos vas con 80 piezas de sushi, los empanzas con sushi y después les sacás lo que querés” (Entrevista personal 13, 2023, p.25). Aunque es dicho con humor, se refleja una estrategia para lograr una reacción del otro sin abrir un espacio genuino de conversación y decisión conjunta. Aunque estas pueden recubrirse de cordialidad, estas conversaciones restringen la posibilidad de un diálogo auténtico, ya que no habilitan un espacio real de elaboración conjunta: “No hace falta que des tantas explicaciones, decile que querés dos facturadores y ya está” (Entrevista personal 12, 2023, p.2). Se observa nuevamente una conversación persuasiva en la que una de las partes asume la verdad absoluta mientras que la otra está situada en un rol receptivo, cuya función se reduce a aceptar o adecuarse al planteo

recibido. En este tipo de dinámicas, el poder de influir se concentra en una sola voz, limitando el intercambio real de ideas y relegando al otro a un lugar donde su participación queda restringida.

Conversaciones evitativas o diplomáticas

Estas conversaciones se sostienen sobre una lógica en la que el interlocutor evita exponerse abiertamente. Esta evitación puede deberse al temor a generar conflicto, a incomodar al otro, o simplemente evitar lidiar con las consecuencias o reacciones de un intercambio honesto. En lugar de expresar lo que realmente se piensa o siente, se opta por el silencio, postergación o una expresión cambiada de la verdad. Esta dinámica se observa en frases como: “me hizo un poco de ruido, pero no lo hablé con él” (Entrevista personal 8, 2023, p.7). Aquí se refleja con claridad la lógica de postergar el conflicto en vez de afrontarlo. Aquí se refleja con claridad la lógica de postergar el conflicto en vez de afrontarlo, de priorizar “cuidar la relación” a costa de expresar una inquietud. El deseo de no generar malestar o conflicto puede llevar a una comunicación superficial o incompleta, lo cual termina generando vínculos débiles y poco confiables. Otra frase que lo ilustra es cuando el referente expresa: “Me quiso preguntar, pero no, como que le esquivé el tema y chau, quedó ahí” (Entrevista personal 9, 2023, p.2). La frase evidencia una estrategia activa de evasión: se percibe la posibilidad de una conversación incómoda, pero el interlocutor decide “esquivar” el tema, cerrando la posibilidad de intercambio.

Conversaciones implícitas o ingenuas

Las conversaciones ingenuas se presentan con frecuencia en vínculos donde existe una aparente confianza y una disposición inicial a enfrentar los problemas, pero que carecen de una estructura comunicacional clara. Se caracterizan por asumir, sin verificación, que hay una comprensión compartida entre las partes, lo que conduce a no explicitar compromisos, condiciones o criterios relevantes. Esta “ingenuidad conversacional” se manifiesta en la tendencia a dar por sentado que lo dicho fue comprendido y acordado por todos, generando expresiones como “se decidió”, “lo habíamos hablado” o “quedó claro en la reunión”. Lo vemos reflejado en afirmaciones como: “Él lo que entendió es que nosotros nos íbamos a hacer cargo de comprar las cosas de fantasía, no sé, o sea, nosotros ni sabemos qué es lo que entendió

(Entrevista personal 11, 2024, p.9) donde se evidencia que no se explicitaron roles ni acuerdos con claridad para ninguna de las partes. Y “Creo que en eso habíamos quedado, pero quedó como medio un gris ahí entonces” (Entrevista personal 12, 2023, p.6) lo cual refleja de la misma forma, una falta de criterios explícitos propios de una comunicación ingenua que da por hecho un consenso que no fue construido de manera concreta.

Conversaciones exploratorias

Las conversaciones exploratorias representan la forma más generativa de interacción, ya que se orientan a comprender y construir colectivamente sentido frente a un problema compartido: “Entonces la pregunta es: *¿qué quieren hacer con esto ustedes dos?*” (Entrevista personal 16, 2024, p1). Se basan en la escucha activa, la apertura al intercambio de perspectivas y la validación del otro como interlocutor legítimo. A diferencia de otros estilos, no buscan imponer razones, sino esclarecer desacuerdos, revisar supuestos y generar alternativas de manera cooperativa: “Entonces merece que yo me reúna con él, por lo menos para ver su inquietud y de ahí poder trabajar” (Entrevista 15, 2024, p:2) donde hay una intención de abrir diálogo, a través de una modalidad generativa y exploratoria. Aquí se expresa la voluntad de clarificar el futuro del proyecto mediante un intercambio abierto y directo. Se habilita la conversación como herramienta para la toma de decisiones. Como plantea Senge (1990), este tipo de conversación habilita verdaderos espacios de aprendizaje, donde no solo se comparten ideas, sino que se transforma la forma de comprender los problemas.

Por último, una dimensión significativa para el análisis corresponde a la dinámica decisional (Montenegro, 2022), la cual está vinculada a la toma de decisiones ante la pregunta de cómo y quién define el curso de accionar frente a un quiebre. Este aspecto de la interacción entre las personas implica diversos factores relacionados con la manera en que se distribuye la influencia. Esto incluye no solo la participación en las decisiones, los estilos de liderazgo y el empoderamiento, sino también las formas de vinculación cotidiana y horizontal. La comprensión de esta dinámica puede abordarse a partir de dos dimensiones que se presentan como observables en los contextos de práctica, por un lado, el estilo de decisión que se configura en un determinado grupo, y por otro, el grado de visibilidad y apertura en torno a los procesos decisionales.

Desde esta perspectiva, el estilo decisonal emergente alude al nivel de participación que está presente en la forma en que las personas actúan ante una situación problemática. Ante una misma situación, existen diversas maneras en que una decisión puede ser abordada y según cómo se reparten los roles dentro de este proceso, podemos identificar ciertos tipos de decisiones:

Decisión unilateral o dirigista:

Se trata de una forma de decisiones en la que una sola persona asume el control del proceso y define el rumbo sin involucrar a otros en la instancia de decisión. Esta decisión puede ser comunicada de forma cerrada, sin explicaciones o bien venir acompañada de justificaciones o argumentos que la respalden. En algunos casos, quien decide habilita cierto margen para aclaraciones o preguntas, pero el contenido central de la decisión ya está definido de antemano y no se somete a discusión. Un ejemplo que refleja este tipo de decisiones se presenta cuando el referente expresa: “y se ve que le gustó algo y bueno, decidió por su cuenta que lo íbamos a comprar... Yo ni siquiera sé de qué mercadería estamos hablando hasta ahora” (Entrevista personal 7, 2023, p.7). En este caso, se puede ver como la referente toma una decisión comercial sin consultar, ni al responsable del área, ni a los otros referentes, convirtiéndose en una decisión completamente unilateral. Que luego se revela por sus consecuencias, sin una instancia compartida de toma de decisiones.

Decisión consultiva:

Se configura cuando una de las partes asume la iniciativa en la definición de un problema o propuesta de acción, pero habilita un espacio de consulta y escucha activa antes de tomar la decisión final. Si bien la responsabilidad de decidir recae sobre una sola persona o grupo, se reconoce el valor del aporte del otro, ya sea en términos de experiencia, información o percepción. Esta modalidad refleja una intención de inclusión, aunque sin ceder del todo el control del proceso. Un fragmento que lo muestra de forma evidente es cuando la referente del área de operaciones expresa: “Bueno, el sábado armamos lo del proyecto de caja, que yo lo escribí, lo redacté y todo y le dije: “*x vos fijate si me falta algo*” y me dice: “*si falta todo lo que es...*” y claro, yo lo había pensado y lo tenía como ya incorporado, pero nunca lo plasme en el archivo que tenemos compartido (Entrevista personal 11, 2023, p.6). En este caso, la referente

habilita una instancia de consulta con su par, pidiéndole que revise lo elaborado, en donde implica una modificación significativa del trabajo realizado.

Decisión consensual:

Aquí una de las partes plantea el problema y abre un espacio para poder analizarlo y decidir de manera conjunta con las demás personas que participan en la misma. En este estilo decisional, no solo se comparte la comprensión de la situación, sino también la construcción de las posibles soluciones. Puede observarse en expresiones como: “Para mí hay que juntarse a hablar con los dos” (Entrevista personal 13, 2023, p.20) donde se evidencian la voluntad para generar un espacio común de encuentro en donde las decisiones no se imponen, ni se delegan, sino que se co-construyen a partir del intercambio entre las partes.

Decisión delegatoria:

Las decisiones delegatorias se establecen con un marco claro, esto quiere decir que hay criterios e indicadores que están correctamente definidos, para que los integrantes puedan tomar decisiones y gestionar soluciones con autonomía. Esta modalidad puede observarse en un momento clave en donde el consultor señala: “Hoy, a falta de un directorio, ustedes se las arreglan para ser gerentes y directorio a la vez. Entonces, en publicidad, quien define y gestiona proveedores podría ser x” (Entrevista personal 10, 2023, p.26) a lo que ambos referentes responde afirmativamente “sí”. Este intercambio, si bien es breve consolida una decisión delegatoria plenamente constituida, en donde la referente asume la responsabilidad estratégica y operativa del área de publicidad.

Para finalizar, puede afirmarse que la disposición anímica de los actores no solo condiciona sus modos de interpretar la realidad, sino que también configura el modo en el que se establecen y sostienen los contratos psicológicos, se construyen las conversaciones, y se toman decisiones dentro del sistema organizacional. Estos cuatro elementos: disposición anímica, contrato psicológico, modalidad conversacional y modalidad decisional, se retroalimentan configurando patrones de organización auto organizados. En este marco, tal como sostienen Montenegro y Schroeder (2019), los procesos organizacionales se comprenden desde una lógica de sistemas complejos, donde predomina la causalidad no lineal y la

emergencia y la interdependencia entre niveles. Reconocer estas dinámicas no lineales habilita intervenciones más profundas y sostenibles, orientadas a fortalecer la calidad de los vínculos, el bienestar colectivo y la inteligencia organizacional.

Recursos e intervenciones que el profesional realizó en torno a la disposición anímica durante el proceso de consultoría

En el presente apartado, se expone un análisis detallado de las intervenciones realizadas por el psicólogo consultor en el marco de un proceso de acompañamiento organizacional, centrado en un caso que se caracteriza por una circunstancia de bloqueo inicial. Esta tensión de partida no solo tensiona el funcionamiento diario del sistema, sino que también plantea desafíos significativos en relación con la posibilidad de transformación.

Desde una perspectiva compleja, estas acciones no buscan imponer respuestas externas ni soluciones prefijadas, sino introducir nuevas dinámicas, modos de observación y relatos alternativos, habilitando posibilidades de cambio y transformación. En este sentido, se comprenden como pequeñas perturbaciones que, aunque sutiles, comienzan a movilizar las estructuras narrativas, vinculares y funcionales del sistema, generando fluctuaciones que pueden derivar en nuevas formas de organización.

Las intervenciones consideradas se desarrollan en distintos planos de trabajo, incluyendo tanto instancias de sesión individual como sesiones grupales o de equipo. En este marco, se identifican y organizan las acciones del profesional en torno a cuatro niveles de intervención interrelacionados: el nivel individual, el nivel vincular, el nivel operacional y el nivel organizativo, que serán desarrollados a continuación.

Nivel individual:

El abordaje micro en los procesos de consultoría, se centra en la dimensión individual, comprendida como un espacio donde emergen las emociones, las narrativas internas, las tensiones personales y los auto conceptos de los sujetos. Este nivel de intervención pone el foco

en el mundo interno de la persona: sus pensamientos, deseos, afectos, resistencias y posibilidades de transformación. Trabajar sobre esta dimensión implica abordar la trama subjetiva que sostiene la manera en que cada individuo se posiciona frente a sí mismo, frente a los otros, frente a sus desafíos, incluyendo los juicios que emite y los sentidos que le atribuye a sus experiencias.

A lo largo del proceso, por momentos el foco está puesto en poder facilitar la autoobservación y el reconocimiento emocional, creando condiciones para que se expresen los discursos cargados de juicios y donde emergen y se pueden identificar disposiciones anímicas de pesimismo o resentimiento. Un claro ejemplo que evidencia la presencia de estas disposiciones es cuando el psicólogo afirma: “yo acá te tengo que decir, tu proceso hoy es con tu resignación y moverte entre el enojo” (Entrevista personal 13, 2024, p.21). Esta afirmación revela y legitima estas disposiciones como partes del proceso, visibilizando un estado emocional que probablemente venía operando de manera tácita. Al ponerle palabras, el consultor brinda una instancia de reflexión que permite tomar contacto y conciencia con aquello que sentía pero no sabía decir. En este sentido se busca nombrar lo que está presente para poder abrir un camino a una posible resignificación.

Del mismo modo, el trabajo en este nivel permite identificar quiebres subjetivos o brechas entre lo que se siente, lo que se piensa y lo que efectivamente se logra comunicar, como en el caso que se expresa: “Pero entonces ahí estaría cierta tensión, por esto que decís: *“me costó decirle”*” (Entrevista personal 5, 2023, p.6). Se muestra que hay una dificultad en la comunicación, lo cual evidencia que la palabra y el diálogo no fluye con naturalidad para los integrantes del equipo de trabajo, lo cual resulta fundamental poder marcarlo para cambiar las dinámicas instauradas. En este plano, se identifican diversos momentos en donde se busca un reconocimiento y una resignificación activa de estas narrativas limitantes, por ejemplo cuando se pregunta: “Momentos en los que hayas sentido o sientas en la relación con el x embole, o bronca o pesimismo con algo” (Entrevista personal 1, 2023, p.10), aquí no solo se indaga sobre el vínculo, sino que se busca contactar con las propias emociones, representaciones internas y los significados que atribuye a sus experiencias. En esta línea, el vínculo funciona para profundizar en la subjetividad de los participantes.

Este tipo de prácticas habilitan el ingreso a un territorio más profundo, donde se vuelve posible trabajar con las “versiones de sí misma”, remitiendo a las diversas formas en que una persona puede narrarse y posicionarse en su vida. En este marco, se introduce la figura de los “fantasmas”, comprendidos como aquellas narrativas internas que la limitan, paralizan o

generan sufrimiento y que muchas veces operan sin que el sujeto tenga absoluta consciencia y conocimiento de ellos. Tal como se expresa en una intervención: “si la x le da la cana a los fantasmas que tiene y logra domarlos, no sólo identificarlos sino domar, y puede apoyarse, optar y declarar las versiones más generativas” (Entrevista personal 2, 2023, p.17), se propone una transformación narrativa, donde el objetivo no es borrar esas voces internas, sino poder reconocerlas, darles un lugar, y desde ahí poder “domarlas”, optando por narrativas más potenciadoras y autocompasivas.

Este proceso de reconfiguración identitaria articula los aspectos emocionales, simbólicos y prácticos. Esto quiere decir que el trabajo individual no se limita a la introspección emocional, sino que también implica reflexionar acerca de los propios recursos, límites y posibilidades de desarrollo. En este sentido, se introducen preguntas orientadas a promover la reflexión sobre el potencial personal y profesional, como: “Bueno, como gerente, si te pregunto en qué áreas crees que puedes potenciarte más? (Entrevista personal 1, 2023, p.2). Esta pregunta conecta la dimensión subjetiva junto con la dimensión práctica, permitiendo que el sujeto pueda pensarse no solo desde la falta, sino también desde lo que puede desplegar y potenciar en sí mismo.

Nivel vincular:

Este nivel se orienta a explorar y transformar las dinámicas interpersonales que configuran los modos de relación, particularmente dentro de entornos familiares o laborales compartidos. En este tipo de abordajes, uno de los enfoques es hacer visibles y revisar los contratos psicológicos implícitos. A través de distintas estrategias conversacionales, se propone generar condiciones para que los involucrados puedan clarificar sus roles, explicitar lo que esperan el otro, revisar aquello que dan por sentado y establecer acuerdos más compartidos y sostenibles. Esto implica, no sólo detectar los puntos débiles, flojos y de desacuerdo, sino también poder nombrar lo que funciona bien, los puntos de encuentro entre los integrantes y las potencialidades, promoviendo una lógica vincular más clara, honesta y colaborativa. Este objetivo se observa con claridad en momentos en donde el consultor aborda directamente la distribución de funciones: “si dijeras algún principio de distribución de cosas entre vos y x, que nombre tendría? o sea: ¿qué tipo de cosas vos, qué tipo de cosas él? ¿qué tipo de cosas los dos? Y qué tipo de cosas quedan en el aire porque nadie las agarra? (Entrevista personal 1, 2023, p. 6). Esta estrategia introduce una mirada sobre los supuestos que rigen la interacción entre los

participantes: lo que cada uno da por obvio, lo que cree que el otro debería asumir, clarificando roles y las zonas grises que terminan generando malestares.

El abordaje vincular también incluye una indagación directa sobre las percepciones recíprocas, abriendo un espacio para que puedan expresar incomodidades o disconformidades, que si permanecen silenciadas luego se convierten en brechas o quiebres en la relación. Por ejemplo, cuando se plantea: “quiero que me digas las dos cosas que no te cierran tanto del x, en su función, en su relación con vos, en tus expectativas o momentos en que no sea satisfactorio con vos lo que el x brinda (Entrevista personal 1, 2023, p.9). Se promueve un espacio de sinceridad mutua en donde se permite revisar lo que se espera del otro, lo pendiente y lo que cada uno está dispuesto a hacer con eso.

En esta línea, el psicólogo señala con claridad la importancia de hacer un acuerdo explícito de perfiles y potencialidades, sosteniendo: “no está mal hacer como un acuerdo de perfiles, potencialidades de los dos, debilidades también de los dos, entonces cómo se acoplan en una nueva etapa no es cierto? (Entrevista personal 1, 2023, p.9). Se demuestra el intento por construir una nueva etapa del vínculo, donde la diferencia entre los estilos personales no sea percibida ni vivenciada como una amenaza, sino lo contrario, poder visualizarlo como una oportunidad para complementarse.

Para alcanzar este tipo de transformación vincular, resulta clave introducir y sostener formas de conversaciones exploratorias y generativas, en las que no solo importa lo que se dice, sino cómo se dice. En estos contextos de alta implicación emocional, cada interacción puede tener un impacto emocional distinto, de acuerdo con el tono, el momento y la forma en que se produce. En esta línea, se expresa una intervención que distingue dos planos: “Una cosa es hablar de las cosas del negocio, y otra es hablar de vos” (Entrevista personal 3, 2023, p.29). Comprendiendo que es esencial desarrollar la capacidad de conversar desde la verdad personal, tener apertura para negociar y escuchar, desde un marco común de respeto y responsabilidad compartida, para que se puedan construir acuerdos conscientes, explícitos y recíprocos. Transformando las formas de vincularse, en donde se pueda revisar lo construido y establecido, construyendo vínculos más horizontales, habilitando un funcionamiento más sano y colaborativo.

Nivel operacional:

El nivel operacional en los procesos de consultoría se orienta a la organización concreta del trabajo, abarcando: clarificación de procesos, distribución de tareas, definición de roles, establecimiento de prioridades, diseño de herramientas de gestión y planificación estratégica de la acción. Este plano se centra en estructuras, tiempo, recursos y circuitos de funcionamiento, aportando orden y previsibilidad a la gestión cotidiana.

Esta dimensión aborda la eficacia organizativa: propiciando momentos en donde se definen tableros, se diseñan instrumentos de evaluación de desempeño, se clarifican procesos operativos, se definen las agenda de prioridades y se elaboran planificaciones para el seguimiento posterior de compromisos. Como señala el consultor: “te da ganas avanzar un poquito en eso, en la clarificación de agenda de prioridades, de distribución de cosas. ¿Es el momento adecuado ya no? (Entrevista personal 1, 2023, p.7). Este tipo de intervenciones buscan establecer dinámicas de trabajo que generen una cultura organizativa más ordenada y estratégica. Desde este marco, se afirma: “desde fuera pareciera que es el momento en que cualquier organización está pidiendo a gritos orden de tarea y cierta distribución” (Entrevista personal 1, 2023, p.13). Aquí se instala con claridad la necesidad de poner en marcha herramientas que permitan distinguir lo urgente de lo importante, creando una agenda de prioridades, distribuyendo recursos y responsabilidades, y ordenando las acciones: “Esto es como una lógica: primero lo importante, después lo urgente. Esto sería una forma de distribuir los recursos de tiempo para que no todas las cosas estratégicas caigan en una sola semana” (Entrevista personal 3, 2023, p.29).

Asimismo, este nivel promueve instancias de revisión y seguimiento, como reuniones de actualización, chequeos, evaluaciones de desempeño, las cuales permiten sostener los avances en el tiempo: “propongo en agenda para tipo 21 22 del mes, esta reunión de actualización de expectativas de desempeño de los encargados (Entrevista 2, 2023, p.7).

En esta misma dirección, se promueven prácticas concretas como el uso de tablero de gestión, encuestas, ejercicios de priorización o clarificación de metas, tal como se afirma: “Nosotros trabajamos sobre cinco focos. (...) También trabajamos en un nivel operacional. Es decir, hemos clarificado procesos, los tableros... (Entrevista personal 5, 2023, p.26).

Por último, este plano entrelaza de manera significativa la dimensión individual y la dimensión vincular, generando una articulación entre el quehacer operativo, los mundos internos y relacionales de quienes participan en la organización. Instalando espacios en los que se habilitan distintas instancias de diálogo y análisis conjunto en donde se realizan ejercicios con los dos referentes: “entonces lo que yo hice fue preguntarle a cada uno. Bueno, primero

algunas inquietudes que hacen al propio rol, a la perspectiva de desarrollo desempeño, inquietudes que hacen al modo de gestionar del conjunto y también expectativas mutuas (Entrevista personal 10, 2024, p.2). En múltiples ocasiones, se evidencia una clara intención de construir diagnósticos de funcionamiento que permitan proyectar acciones específicas, ajustes en la distribución del trabajo, planificación de prioridades y generación de acuerdos. La mirada operacional, en este sentido, implica avanzar hacia una mayor profesionalización de la gestión, construyendo una lógica de funcionamiento que acompañe el crecimiento del equipo, dando soporte a los acuerdos vinculares y permitiendo que estas transformaciones se sostengan en el tiempo.

Nivel organizativo

En este nivel, las intervenciones del psicólogo consultor se orientan a revisar o redefinir las estructuras, el liderazgo, las estrategias y el funcionamiento organizacional en su dimensión macro. Se trata de un plano de abordaje global, en el que se interviene sobre componentes socio estructurales que inciden directamente en la sostenibilidad, el crecimiento a futuro y la cultura institucional de la empresa familiar.

En este contexto, el psicólogo opera como agente de transformación sistémica, facilitando procesos que permitan leer y reformular el “organigrama invisible” de la organización. Esta lectura incluye poder clarificar la jerarquía, junto a la cadena de mandos, los roles, áreas y funciones. Tal como lo expresa en una de sus prácticas: “Porque la clarificación ahora invita a todo para hacer, es bueno abordar ciertas claridades de organigrama, en cuanto al equipo estratégico que hay” (Entrevista personal 1, 2023, p. 15).

Estos abordajes no solo responden a una lógica técnica de reorganización, sino que están profundamente contextualizadas en el proceso de transición generacional que está atravesando el sistema familiar- empresarial. El psicólogo acompaña este proceso promoviendo la redistribución del poder decisional y la definición de roles claves: “Creo que un desafío no es si se queda o no se queda, sino delinear, en qué función se queda” (Entrevista personal 15, 2024, p1). Este comentario, alude directamente al lugar del abuelo fundador de la empresa, quien no tiene un rol definido y esa indefinición está perturbando a los referentes, por lo cual en esta práctica se plantea la necesidad de distinguir claramente entre los planos de gestión, dirección y propiedad, marcando un paso fundamental en la profesionalización del sistema.

Junto a la redefinición de funciones, otro eje central de estas intervenciones macro es la promoción de una estructura organizativa basada en equipos funcionales, que habilite el crecimiento y facilite la delegación de tareas. Como expresa el profesional: “A mí me parece que se puede armar una estructura y que viene bárbaro, viene bárbaro para consolidar el equipo para abajo” (Entrevista 15, 2024, p3), este planteo propone no solo una mejora operativa, sino una estrategia estructural que favorezca la expansión sostenible, mediante la formalización de los vínculos laborales y la distribución efectiva de responsabilidades.

A su vez, se pone en juego la construcción de reglas claras para la gestión y la toma de decisiones, orientadas a generar una cultura más participativa y menos dependiente de vínculos familiares informales: “los estamos ayudando a trabajar en conformar un equipo entre ustedes y de consolidar ciertas reglas de cómo gestionar y cómo decidir ciertas cosas” (Entrevista personal 16, 2024, p7). Esta práctica da cuenta de cómo el equipo consultor está ayudando a poder fortalecer las estructuras de gestión y de decisión, fomentando una cultura organizacional que sea madura y participativa.

El recorrido por los distintos niveles de interacción permite observar cómo las acciones desplegadas por el consultor, han comenzado a producir movimientos significativos en el sistema organizacional. Desde la mirada de los sistemas complejos, estas intervenciones deben entenderse como acciones emergentes, situadas y relacionales, que introducen fluctuaciones en el sistema y pueden amplificarse bajo determinadas condiciones. Como señalan Montenegro y Schroeder (2022), los procesos de transformación organización se activan cuando estas pequeñas perturbaciones alcanzan umbrales de sentido compartido, dando lugar a nuevas configuraciones de vínculo, decisión y aprendizaje. Este caso muestra cómo, incluso en contextos de aparente inmovilidad, es posible activar procesos de transformación, reconfigurando y devolviendo al sistema su potencial de movimiento, elaboración y aprendizaje continuo.

6. CONSIDERACIONES FINALES

A modo de cierre, resulta pertinente mencionar que este trabajo integrador final se construyó a partir de una experiencia de investigación que, más allá de su valor académico, fue una vivencia profundamente formativa a nivel personal y profesional. A lo largo de esta experiencia, la práctica de investigación me permitió no solo adentrarme en el campo de la psicología organizacional, sino también vivenciar en profundidad lo que implica acompañar procesos de cambio desde una mirada clínica y comprometida.

Enmarcada dentro de una línea de investigación sobre cambio y aprendizaje organizacional en empresas familiares, la propuesta se centró en una categoría compleja y potente: la disposición anímica. Sin olvidarnos que partimos de un modelo que es complejo, de la multifocalidad donde los elementos se multirelacionan, no están desconectados. Por lo cual es fundamental el impacto que tiene la disposición anímica en este proceso, al igual que lo es, que el profesional intervenga sobre ella y sobre los otros elementos que interactúan. El foco en esta categoría se debe a que desde el inicio de la práctica se presentó como una herramienta poderosa para entender cómo las personas experimentan internamente los procesos de cambio, lo cual resulta esencial para cualquier intervención organizacional significativa. De esta forma, este proyecto buscó comprender, tanto las dinámicas visibles dentro del equipo de conducción, como también poder adentrarnos en los movimientos emocionales y cognitivos que subyacen a cada vínculo, a cada decisión y conflicto.

El objetivo general del trabajo consistió en comprender los aspectos significativos de la disposición anímica en el equipo de conducción de una empresa familiar, en el proceso de consultoría profesional. Para alcanzar este propósito, trabajé con entrevistas en profundidad, las cuales me permitieron rastrear las diferentes disposiciones que se reflejaban tanto en el discurso, como en las actitudes y acciones de los participantes.

En relación al primer objetivo, el cual consistió en identificar las disposiciones anímicas presentes en los integrantes del equipo de conducción. A partir del análisis de las entrevistas, fue posible observar cómo los integrantes manifestaban distintas formas en el mundo organizacional. Desde disposiciones no generativas como el pesimismo y el resentimiento, caracterizada por juicios rígidos, emociones relacionadas al malestar y comportamientos defensivos, hasta disposiciones más generativas como el optimismo y la confianza activa y la paz, las cuales se fueron haciendo más visibles a lo largo del proceso, ya que habiendo pedido ayuda fueron surgiendo sensaciones de mayor confianza, mayor incorporación de

herramientas, demostrando mayor apertura, planificación y capacidad de gestión. Este recorrido, me permitió comprender que las disposiciones anímicas no son estáticas, sino que se transforman en relación al contexto, las intervenciones y la posibilidad de construir sentido compartido.

El segundo objetivo buscó identificar otros aspectos que, junto con la disposición anímica, resultaron relevantes para comprender el funcionamiento del equipo durante el proceso. En este sentido, el análisis se centró en tres dimensiones: el contrato psicológico, la modalidad conversacional y la modalidad de decisión, las cuales se encuentran estrechamente vinculadas a la disposición anímica. El contrato psicológico mostró una fuerte incidencia sobre la disposición anímica ya que cuando un contrato psicológico no estaba explícito o se encontraba desbalanceado, generaba una emocionalidad marcada por la injusticia, el agotamiento y la desmotivación, configurando disposiciones pesimistas o de resentimiento. En contraste, cuando el contrato era revisado o puesto en común, se abría la posibilidad de reorganizar expectativas, lo que favorecía la emergencia de una disposición más generativa, activa y constructiva. La segunda dimensión corresponde a la modalidad conversacional, y se constató que las disposiciones anímicas se vieron directamente afectadas por el modo en el que se daban, o no se daban, los intercambios. Por último, la modalidad de decisión fue otro aspecto analizado, y se demostró la importancia del modo de decidir en un equipo de trabajo, ya que los distintos estilos de decidir, reflejan diversos grados de participación que impactan en los vínculos y en el compromiso dentro de la organización.

Respecto al tercer objetivo, se analizaron las intervenciones del psicólogo organizacional, cuyo rol fue fundamental para acompañar, sostener y facilitar los procesos de transformación subjetiva y grupal. Su intervención operó como una mediación entre las vivencias individuales y las necesidades del sistema organizacional. Estas disposiciones impactaron de forma directa en la disposición anímica del equipo, contribuyendo a su estabilización emocional, mayor claridad operativa y vincular.

A nivel general, se evidencia que en todos los casos, el impacto más profundo no se enfoca únicamente en los contenidos abordados, sino en la transformación de las disposiciones anímicas con las que los actores comenzaron a habitar sus roles, sus vínculos y la organización. Esta dimensión anímica, se convierte en una categoría transversal, la cual articula los planos subjetivo, relacional y estructural del sistema.

Desde lo personal, esta experiencia significó un punto de inflexión en mi formación, en el cual pude integrar herramientas conceptuales con situaciones reales y complejas. Comprendiendo que los procesos de cambio no se dan únicamente por decisiones estratégicas, sino que se requiere de un trabajo emocional sostenido en el tiempo, con el compromiso del psicólogo consultor, brindando vínculos de confianza y espacios de reflexión compartida.

Finalizar esta práctica profesional representó para mí una valiosa oportunidad de inmersión en el ámbito de la consultoría organizacional. Esta experiencia no solo me permitió presenciar de manera cercana el rol del psicólogo en escenarios de transformación y cambio, sino también comprender en profundidad las dinámicas internas de una organización real, donde los lazos familiares y las estrategias del día a día se entrecruzan permanentemente. Tanto la realización de esta práctica como la elaboración de este trabajo final fortalecieron mi compromiso con la psicología, confirmando mi interés en acompañar procesos de cambio tanto a nivel individual como organizacional. Aspiro a seguir construyendo espacios de escucha activa que favorezcan la reflexión, la resignificación y el desarrollo continuo, con una mirada consciente y sostenible en el tiempo.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Harvard University Press.
- Castañeda-Zapata, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31 (134), 123-134. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>
- Damasio, A. R. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. Grosset/Putnam.
- De la Garza, E. (2017). *Sociología del trabajo. Una aproximación crítica*. Siglo XXI Editores.
- Drucker, P. F. (1966). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. HarperCollins
- Durán Bobadilla, &, Gutiérrez Ayala, I., de la Hoz Pinzón, G. A., & Vélez Montes, D. (2008). *Dinámica de la empresa familiar PYME: Estudio exploratorio en Colombia*. FUNDES.
- Echeverría, R. (1997). *Ontología del lenguaje*. Dolmen Ediciones.
- Fassio, A. N. (2018). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones. *Ciencias Administrativas*, 12, 73-84. <https://doi.org/10.24215/23143738e028>
- Flores, F. (1997). *Conversaciones para la acción: El discurso del cambio*. Dolmen Ediciones.
- García, R. (2006). *Sistemas complejos*. Gedisa.
- Kamei, K. (2008). *Tradition and innovation in Japanese family SME*. [Informe]. Recuperado el 19 de marzo de 2023.
- León, J. (2012). *Neurociencia afectiva: Bases neurobiológicas de las emociones*. Editorial Psicología.
- Ley N° 7.106. (1984). *Ley de disposiciones para el ejercicio de la psicología*. Boletín Oficial de la República Argentina. Recuperado de https://fepra.org.ar/wp-content/uploads/2021/06/Cordoba_Ley-7106.pdf
- Montenegro, G., & Schroeder, I. (2024). Un modelo metodológico para el estudio situado de los procesos cognitivos en las organizaciones. *Articulaciones entre sistemas complejos, teoría fundamentada e investigación acción* (313-342). En L. Rodríguez Zoya (Comp.), Rolando García y los sistemas complejos (pp. 313-342). Comunidad Editora Latinoamericana.
- Montenegro, G., & Schroeder, I. (2023) *Consultoría y cambio organizacional: una modelización desde la perspectiva de sistemas complejos*. En A. Pujol & M. I. Gutiérrez

(Eds.), Actas CIAPOT: Psicología del trabajo y de las organizaciones en Iberoamérica (pp. 45-60). Casal Pujol Editores. <https://ripot.com.ar/wp-content/uploads/ACTAS-CIAPOT-2023.pdf>

Montenegro, S. G., (2022). Las organizaciones como sistemas complejos de cognición distribuida: Un modelo teórico y metodológico para la investigación empírica del aprendizaje organizacional [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Córdoba].

Montenegro, S. G., & Schroeder, I. K. (2021). Dinámica emocional, confianza y aprendizaje organizacional: Un estudio desde los sistemas complejos. *Psicología para América Latina*, 35, 45-60. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2021000100005&lng=es

Montenegro, G. & Schroeder, I. K., (2019). Procesos de Aprendizaje Organizacional. Un análisis interpretativo desde la perspectiva de Sistemas Complejos. *Revista Gestión Y Estrategia*, 56, 9-22. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2019n56/Montenegro>

Montenegro, G., & Schroeder, I. (2019). Dimensiones del pensamiento sistémico aplicado: Un estudio de casos múltiples desde la perspectiva de sistemas complejos y el aprendizaje organizacional. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 10(2), 74-100.

Montenegro, G., y Schroeder, I. (2019c). Clausura cognitiva y debilitamiento organizacional: Un estudio desde la perspectiva de sistemas complejos. *Memorias 54 Asamblea Anual CLADEA – Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración*. Lima, Perú.

Montenegro, G., & Schroeder, I. (2019b). Procesos de Aprendizaje Organizacional: Un análisis interpretativo desde la perspectiva de Sistemas Complejos. *Revista Gestión y Estrategia*, 56, pp. 9-22.

Montenegro, G., & Schroeder, I. (2019a). El estado de Bloqueo Difuso Generalizado: Un obstáculo interaccional a los procesos de aprendizaje en la organización. *Debates actuales en Psicología y Sociedad*, 2(2), 30-52. [https://doi.org/10.22529/daps.2019.2\(2\)03](https://doi.org/10.22529/daps.2019.2(2)03)

Montenegro, G., & Schroeder, I. (2014). Inteligencia organizacional en la empresa familiar. En la sucesión en la empresa familiar. *Relevo generacional, cambio en el liderazgo y transmisión de la propiedad* (157-177). Editorial Ad-Hoc.

Montenegro, G., & Schroeder, I. (2010). Diálogo y confianza en contextos de crisis: Aportes de la investigación organizacional contemporánea. En: N. Liarte Vejrup (Ed), *Compromiso y responsabilidad de los actores sociales*, pp: 55-66. EDUCC.

- Panskrepp, J. (2011). *The brain's affective systems: Cognitive neuroscience perspectives*. Routledge.
- Panskrepp, J. (2005). *Emotions and the brain: An integrative approach*. Springer.
- Rojas, F. (1999). *La empresa flexible: Nuevos enfoques organizacionales y de gestión*. McGraw-Hill.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 15, pp.1-43). JAI Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Schön, D. A. (1992). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Strauss, A., y Corbin, J. (2002). *Basado en la teoría fundamentada: Técnicas y procedimientos para la investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Tulviste, P. (1991). *The cultural-historical development of verbal thinking*. Springer-Verlag.
- Varela, F. J. (2002). *El fenómeno de la vida: Naturaleza de la mente y condición humana*. Dolmen Ediciones.
- Urey Higazy, R. J. (2008). *Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres: ¿mito o realidad?* (1ª ed.). Editorial La Hoguera.