

J.L. Alcázar Fernández

1950-1996: a propósito de Mitos, Ritos, Procesos, Tareas y Gestiones

Correspondencia:

J.L. Alcázar Fernández
Instituto Clínico de Psicoterapia y Rehabilitación
Plaza Poeta Manuel del Palacio, 4
28002 Madrid

1950-1996: apropos of Myths, Rites, Processes, Tasks and Actions

Cádiz, junio de 1996. "Tan sólo cinco folios, a doble espacio..." Éste fue el encargo del Director de la Revista y así, comienza el hecho. Tomar la pluma para dirigirse a unos amigos, es siempre grato. Tomar la pluma para dirigirse a unos amigos y compañeros, a propósito de intereses comunes, es siempre grato y comprometido. Tomar la pluma para escribir un editorial es, además de grato y comprometido, arriesgado; inquietantemente arriesgado.

Ello para quien escribe, significa entre otras, un cambio cualitativo de escenario. Es un paso; el que lleva de dirigir lo escrito al apartado de "Cartas al Director" - en el cual nos "afilamos las uñas"- a la responsabilidad de esbozar en unas líneas, con mayor o menor fortuna, un boceto de finos trazos sobre los cuales se irán marcando progresivamente los perfiles firmes de las intervenciones; la realización de la obra encargada y comprometida. En nuestro caso, la obra es la continuación de la formidable y magnífica tarea iniciada por nuestros padres científicos y maestros, hace ahora cuarenta y cinco años, al fundar nuestra Asociación.

Doña María Moliner, en su diccionario del uso del idioma, nos señala que: "toda la realización con dificultades y padecimientos" es una epopeya y pone como ejemplo la travesía del desierto. Así, la historia por ellos iniciada y continuada durante décadas, bien puede

contemplarse como una epopeya administrativa, sin temor de caer en un recurso retórico. Afán justamente reconocido y premiado en los ámbitos científicos nacionales e internacionales, aunque no así en los administrativos, lo que ha llevado a que teniendo la "criatura" cuarenta y cinco años, aún permanezca sin cristianar.

El nacimiento, afianzamiento y desarrollo de la psiquiatría infantil (y de la Adolescencia) y, paralelamente, el de nuestra Asociación, es la historia de avatares y peripecias que bien podría tener como paradigma la dureza y flexibilidad de los aceros toledanos. Largo es, para ser contado en esta ocasión. Sin embargo es preciso que ello no se relegue al olvido, con el fin de no caer en el oscuro pozo del olvido y volver a repetir los errores propios de ignorar las experiencias y reescribir la historia, o el crear "tierras de nadie y falsos baldíos"; golosos terrenos ambos para ser incorporados a patrimonios particulares por esos personajes propios de la picaresca de nuestro Siglo de Oro (y en estos afanes, en este país, siempre es Siglo de Oro), los cuales están eternamente dispuestos a redescubrir (una, otra y cuantas veces hagan falta) la mar Mediterránea.

Hemos podido, a través de todo, existir y subsistir (existir todavía), gracias a la calidad científica, ética y humana de nuestras raíces; a los principios y valores transmitidos por nuestros fundadores (teniendo la in-

236 mensa fortuna de contar con algunos de ellos entre nosotros, lo que enjuga la tristeza de haber perdido a los otros); a su apoyo en la continuidad -manteniendo las esencias y renovando e incorporando lo apropiado para continuar creciendo en armonía con la realidad circundante- en un sistema social altamente fagocitario donde la burocracia y sus criterios organizativos, suelen primar sobre otro tipo de criterios y necesidades reales de una sociedad a la que debería y convendría que sirviera. Desafortunadamente y con inusitada frecuencia, parecería que sus paradigmas de intervención son la razón de la sinrazón y el ordenar un posible caos, desde el caso de su desorden.

Son ya tres las generaciones de médicos formados y comprometidos en España con la Psiquiatría Infantil. Conveniente es reseñar aquí el magnífico trabajo de recopilación realizado a este respecto con nuestro Maestro, compañero y amigo Francisco Javier Mendiguchía, presentado y publicado con motivo de la celebración del último Congreso Nacional, el cual tuvo lugar en Madrid hace ahora dos años y en cuyo comité organizador tuve ocasión de participar, junto al magnífico grupo de compañeros que lo formaron, en las tareas de coordinación.

La implicación de estas tres generaciones de especialistas se ha venido realizando tanto en los diversos niveles asistenciales como en las áreas de investigación, planificación, gestión, evaluación de Servicios y colaboración con infinitas comisiones, creadas para estudio y desarrollo de normativas educativas y jurídicas relativas a este segmento de población. Lo conozco muy bien, pues desde mi actividad profesional en el sector público, he tenido ocasión de ocupar puestos en estos diferentes y complementarios campos.

En estos momentos, la cuarta generación de médicos está incorporándose ya de hecho (que no de "derecho", debido a lo "barroco" de nuestra cultura nacional) a los puestos correspondientes a las áreas apuntadas con anterioridad. El que la continuidad en la transmisión de las experiencias acumuladas (la solera, "la madre") se vaya realizando adecuadamente es, en buena medida, una de las responsabilidades de nuestra Asociación y de su legado científico y vital. Un grupo sin raíces (o que permite que éstas sean secuestradas), es lo más parecido a una nave sin rumbo y sin los instrumentos para mantenerlo. No es, y no debe ser, nuestro caso.

La travesía de cualquier desierto es algo posible y realizable cuando se posee razonable convicción de

que "en el otro lado", nos está aguardando aquello que realmente queremos y por lo cual nuestros esfuerzos están justificados. Convenientemente pertrechados y con guías curtidos y comprometidos, los caminos y las sendas se tornan más amables.

Primero Aristóteles y más tarde Leibniz, indican con el concepto de "Entelekheia", la "actualización de la realidad del ser o su capacidad para producir sus propios actos". Ya está en él mismo aquello que ha de ser. En la bellota está ya el futuro roble. Si le proporcionamos las atenciones y elementos necesarios para su desarrollo (específicos en cada momento), más tarde o más temprano es inevitable el que se consigan los objetivos marcados. Las estrategias podrán cambiar según las circunstancias pero las actitudes y la determinación, han de permanecer.

En este afán debe contar, con mayor fuerza, los intereses del grupo que los de las individualidades que lo componen (trabajo en equipo), aunque como en toda obra humana, si se pretende mantener su cohesión interna (la cual es, por otra parte, la que marca su índice de potencia), es imprescindible no desdeñar las necesidades básicas ("hambres básicas") que tan magistralmente estudió Maslow en la conducta del ser humano.

Al tratarse nuestra Asociación de un ente con sus características, bueno será el tenerlo en cuenta en el momento de administrar tareas y sobre todo pasiones. Es una energía potencial que mesurada y orientada puede ser un elemento benefactor y que olvidado sería, con seguridad, disfuncional en el logro de los objetivos.

Si consiguiéramos entre todos convertir esa energía potencial sana en cinética, e seguro que los logros y el éxito en la tarea, aun conociendo lo efímero de éste, sin duda que habrán de sentarse amablemente sobre nuestras rodillas.

EL TAPIZ DE BAYEUX

Existe en la Normandía francesa una preciosa ciudad, Bayeux, en la cual se conserva una valiosa (y deliciosa) obra, testigo de historia y cultura, de luces y sombras, de proyecto y logro: el tapiz de la reina Mathilde.

A través de él y de forma magnífica, se narran por medio de imágenes, escenas que en ocasiones conservan una clara separación secuencial mientras que en otras, se cabalgan las unas con las siguientes y nos describen

de esta forma, la conquista de Inglaterra por Guillermo, duque de Normandía hace aproximadamente novecientos años (edad del hecho y de la obra que lo describe).

A lo largo de setenta metros de lienzo de lino y entretejidos en él multitud de filamentos semejantes y distintos, sin ninguna solución de continuidad en el entramado, se acompañan para dar a la obra movimiento (frenético en ocasiones), reposo (sereno a veces y tenso otras), escenas de transición, de expectativa, de temor, de equilibrio, de decepciones, de logros..., aunque ninguna de dejación o duda insuperable.

Con la experta y profesional habilidad de artesanos que conocen su oficio, lograron plasmar a lo largo de la obra, las etapas recorridas en la consecución de un fin, de un proyecto, de un compromiso y de una forma subliminal, los caminos y senderos que es preciso recorrer para la consecución de cualquier objetivo.

Pasos que van de la fantasía al ideal, de éste a la idea y de ella al proyecto y de él a nuevas ideas, como en un fecundo eterno retorno. Sabiduría que teje y enseña los secretos del tejer, transmiten y enseñan a transmitir, en una cadena en la cual cada eslabón es tan importante como la cadena misma, ya que ninguna es más fuerte que el más débil de los eslabones. Aquí, pues, los componentes de la alquimia de toda obra humana: imaginación, ideales, habilidades, útiles, direccionalidad, afán, valores, objetivos, personas y "escuela". El respeto, la lealtad, la gratitud y la amistad, son el ropaje para abrigar y suavizar las fatigas del camino y hacerlo llevadero, en ocasiones divertido y siempre fascinante.

Tuvimos, tenemos y tendremos todo lo preciso para que en armonía con los escenarios, caminemos hacia nuestros distintos proyectos, unidos por unos objetivos comunes y complementarios. Hombres magníficos a quienes por respeto no me atrevo a llamar compañeros, aunque sí maestros y amigos, nos han enseñado y transmitido aquello que hemos de enseñar y transmitir, soñaron y sus sueños son lo que hemos alcanzado. Ahora a nosotros nos toca soñar lo que los que nos siguen han de alcanzar.

LA GESTIÓN Y LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Por lo general no aceptamos el cambio fácilmente y mucho menos si lo basamos en un acto de fe. Tendemos

a defender los enfoques "de toda la vida", únicos "válidos y con sentido común".

"Solemos llamar vivir a sentirnos empujados por las cosas, en lugar de conducir las con nuestras propias manos".

Ortega y Gasset

El temor al cambio existe desde nuestra aparición sobre la tierra y nada ni nadie podría evitarlo. El cambio y su gestión es la más grande responsabilidad y el más grande reto para un equipo directivo.

Natural es el que en la presentación de la nueva figura en la presidencia se desee conocer alguna cosa acerca de cuál puede ser su filosofía del trabajo a realizar. Pues bien, de alguna forma "directamente indirecta", creo que con la lectura de estas líneas que siguen, podremos hacernos una idea aproximada de sus conceptos de gestión, pues como tal va a entender la tarea coordinadora del equipo directivo (es decir: de gestión), al servicio de los objetivos de la Asociación para la que hemos de trabajar.

Evitando caer en cálidas recomendaciones y gélidas frivolidades procuraremos tener presente las sugerencias de Aristóteles y Platón, entre otros filósofos griegos y también, y por aquellos tiempos, de Confucio y Buda, la ya evidencia salomónica de que "nada hay nuevo bajo el sol".

LA PERMANENCIA A TRAVÉS DEL CAMBIO ADAPTATIVO

¿Cómo conseguir la adecuación de la Cultura de una Organización para que ésta, sin dejar de guardar su ser y sus esencias, pueda cambiar al ritmo de los tiempos y permanecer? Suele decirse que existen, al menos, tres vías para el cambio: la revolución, la evolución y la gestión.

La revolución

Desde ella se destituye al equipo directivo y se imponen nuevas normas de gestión, comportamientos y control. Las luchas internas por el poder (más o menos sutiles o ásperas), escisiones o diversificaciones en la Organización, absorciones de nuevos grupos, etc., también generan cambios. El cambio se habrá producido, pero... ¿en qué dirección?

238 La evolución

El transcurso mismo de la vida cambia las cosas, a las personas y, por inercia, a la Organización. El cambio va dirigido por fuerzas internas y externas. Se originan etapas de evolución “a” y “en” todos los niveles. Este tipo de cambio está, en buena medida, dirigido por el azar. Nos adaptamos a él por pura necesidad y vamos produciendo modificaciones en los rumbos a corto plazo, es decir: “apagando fuegos”.

La gestión

Cuando se gestiona el cambio adaptativo, se va modelando el futuro. El equipo directivo no tiene en sus manos la capacidad para este tipo de cambio. No se trata de hacer proselitismo ni de lanzar mensajes más o menos vacíos o redactar declaraciones sobre la misión de la organización con la expectativa de conseguir la implicación de las personas sólo por el hecho de “venir de arriba”. No en una organización como la nuestra.

Tampoco es cuestión de “tratar de concienciar” a los más reacios al cambio. Supone conceptos más hondos que el mejorar relaciones, tecnología o métodos, ya que la gestión del cambio ha de producirse en el mismo núcleo de la organización.

CÓMO GESTIONAR LOS CAMBIOS ADAPTATIVOS DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Encontramos para ello diferentes enfoques en función de las características, dimensiones y fase evolutiva de la organización. El más común y primario está basado en las raíces y en la dirección carismática, existencia de subculturas y un gran símbolo, héroe/heroína que ejerce el control absoluto y actúa a modo de catalizador o lazo cultural.

El enfoque “etológico”

Derivado de las ciencias del comportamiento humano y basado en las actitudes y valores de las personas en el pasado y en el presente. En este enfoque son más importantes los eslóganes y los símbolos, aunque la relación personal es más fría que en la línea anterior.

El enfoque biológico

Basado en la evolución de las personas, demandas según las necesidades de usuarios, “productos” y en general el entorno. Al igual que en un árbol, el dejar de crecer es igual a la muerte. Se caracteriza por un reencuentro con los orígenes. Consigue mayor implicación a través de la descentralización, la personalización del riesgo y el consenso. A medida que la Organización evoluciona, las personas buscan más significado y autorrealización, más satisfacción.

El enfoque “filosófico”

Representa la más psíquica de todas las vías, ya que se basa en la idea de que sólo es el espíritu de la organización el que controla el futuro. Representa la auténtica madurez, que ya ha conseguido avanzar hasta conseguir desarrollar una misión profunda, compartida por todos y, por lo tanto, capaz de administrar lo material a través de lo intelectual.

Ninguno de los enfoques apuntados es excluyente y así es frecuente encontrar varios de ellos dentro de la misma cultura de la organización.

Resultaría frívola e improductiva la recomendación de recetas mágicas para plantear la gestión del cambio adaptativo. Es algo demasiado serio, demasiado profundo y personalizado (digámoslo así) para cada grupo y situación en el tiempo histórico y evolutivo intra y extragrupal, aunque sí podríamos hablar de tres puntos a tener en cuenta.

Descubrir la necesidad del cambio adaptativo implica, en primer lugar, el creer en la existencia e influencia de una Cultura organizacional en cada grupo. “... A mi edad, ni usted ni nadie va a lograr cambiar mi forma de pensar y dirigir mis cosas...”. Esto es más frecuente de lo deseable y suele tenderse a buscar fuera las causas de los problemas, en lugar de buscarlas dentro y en uno mismo o mejor aún: prevenirlas y evitarlas. Tomar la aspirina en lugar de buscar la causa subyacente al malestar. Es mirar hacia delante, hacia el futuro, por el espejo retrovisor (lo cual es en realidad el núcleo de los temores fóbicos y de los temores al cambio y a lo nuevo).

CONOCER LA DIRECCIÓN ADECUADA HACIA DONDE DIRIGIR AL CAMBIO ADAPTATIVO

Para ello se precisa buen cuidado de observar la realidad desde todos los niveles posibles. En cada

organización van a coexistir diversas subculturas o culturas desarrolladas -diversas "tribus" con sus líderes, cánones, valores, intereses, recursos, mitos, ritos, coaliciones internas y externas, etc.- que permiten a la directiva vivir en una parte de ellas y el resto de los miembros en otra u otras completamente diferentes. Las raíces, significados, puntos de vista, expectativas, a pesar de proceder del mismo núcleo, serán distorsionadas por experiencias y realidades distintas que producen los efectos de los cristales cóncavos o convexos.

A largo plazo puede engendrarse un fenómeno de bicefalización, de consecuencias imprevisibles, aunque nunca serán positivas. Es preciso pues, tener el valor y la humildad de "bajar las escaleras hasta el último peldaño del último sótano", enfrentar la cruda realidad. Las incoherencias entre lo creído y lo que realmente está pasado y se está haciendo, los planteamientos lógicos de lo que conviene hacerse, y la influencia de la cultura de la organización, guarda en buena medida las claves de los logros.

Los síntomas

Puede descubrirse a través de siete enfoques que atañen a los comportamientos.

- Poder y Autoridad: cómo se ostenta y cómo se utilizan.
- Normas y Estándares: cuáles son, desde cuándo existen, quién los implantó, cómo son respetados y vulnerados.
- Diferenciación y Estructura: organización real y funcional, existencia de roles sociales informales, poder ejercido.
- Estados de ánimo: unión entre las personas, grado de consideración, formación y respeto en trato, compañerismo.
- Metas y Objetivos: cuáles son, han sido, evolución de los objetivos y causas, grado de implicación y a qué niveles,
- Crítica y Retroinformación: existencia de la misma y a qué niveles, grado de franqueza, aceptación (básicamente "hacia arriba").
- Historia: las leyendas, mitos y recuerdos vivos respecto a acontecimientos, hechos y personas importantes que han dejado huella.

Conocer los riesgos que acechan afrontar el cambio adaptativo de la cultura organizacional, conlleva un constante desafío de las hipótesis y supuestos básicos

que el colectivo ha transformado en realidades, desafiar a "vacas sagradas" y enfrentarse con "tabúes", actitudes y "camisas de fuerza" mentales.

Cádiz, junio de 1996. Desde aquí procuraré caminar con vuestra imprescindible ayuda. Lo que tengáis la santa virtud de la paciencia y presencia de ánimo suficiente para haber leído hasta el fin de estas líneas, me conoceréis un tanto más.

Yo no os conozco a todos, aunque intento imaginarlos. Quizá algún día encontremos el medio de poder conversar. El anticonformismo llena de satisfacción la vida (si realmente éste tiene un sentido). Desde luego que trae conflictos, aunque a veces merece la pena por los resultados pasar por ellos. Oímos afirmar periódicamente que vivimos en un especial momento de renacimiento científico y filosófico. Se desmorona el mundo de los titanes para dar paso al de los pequeños dioses. Aspiramos la fumata y la vulgata racionalista, ¡tan achatadora y enriquecedora ella!; el chistoso "estado del bienestar", ¡tan succionador él! y que apenas sí se tiene en pie a poco que dirijamos nuestra mirada alrededor. Matemáticas fractales, mecánica cuántica, biología molecular... ¡tan formidable ello!, en todos los sentidos de la palabra: muy grande y extraordinario, pero también como señala la voz latina de la palabra "formos": que "causa miedo". Y perderemos de vista, allá a lo lejos, al niño, al adolescente, al ser humano... La medicina es ciencia y es arte. La psiquiatría es fisiología y psicología -y ambas, biología ("hardware" y "software"-, es sociología (cultura, normas y valores). El psiquiatra ha de ser, pues, universitario -es decir: universal- un científico y un humanista.

Nuestra tierra es aquélla en la cual convivieron las tres culturas: cristiana, judía y musulmana. Lo recordamos con orgullo y sin embargo olvidamos con frecuencia que las tres han tenido (y dejado entre nosotros) manifestaciones y actitudes de lo más radical de sus respectivos fundamentalismos. Los reinos de taifas y la guerrilla son entre nosotros, algo infortunadamente frecuente. Trabajemos para alejar de nuestro entorno los demonios familiares cainitas.

Es éste el mundo en el cual nos ha tocado vivir y por tanto el mejor; es el que es y es el que, entre todos, vamos a colaborar en hacerlo mejor. Cada uno desde nuestro puesto, desde nuestra responsabilidad. La posición en que nos coloca nuestra profesión -por los quehaceres que le son propios, desde la prevención primaria, secundaria y terciaria- es de especial respon-

240 sabilidad frente a los más jóvenes en particular y frente a la estructura social, en general. En la conciencia de ello, nuestra Asociación va a seguir trabajando para aportar su granito de arena, uno más junto a otros, para conseguir ese mundo mejor. ¿Utopía? Y bien: ¿cómo sería un mundo sin utopías, de seres humanos sin sueños para convertirlos en realidades? ¿Es ése el mundo que dejaremos en herencia a los más jóvenes? Yo he puesto la cruz en la casilla que me parece adecuada y apostaré por ello. ¿Por cuál apostáis vosotros?

Nuestra obra también nos va creando, alterando el orden de la causalidad y hace de nosotros mismos

nuestra propia creación. Para el científico, para el intelecto, para la cultura, la armonía es la última expresión de lo verdadero, por eso sólo las aventuras científicas, intelectuales, espirituales y culturales seducen realmente.

Dejaremos para otro momento la enumeración de "carpetas de contenciosos administrativos" que tenemos abiertas y en trámites de resolución por parte del equipo de gestión. Algunos temas van a requerir negociación y otros (los menos) lucha y todos mucha ilusión, que no falta. Como dicen en la hermosísima tierra "del" Josep Plá: entre todos lo haremos todo.

Cuento con vosotros. Contad conmigo. Hasta pronto.