

## El modelo de relación comunitaria del Aeropuerto ElDorado Un diseño de comunicación organizacional basado en REBT

Las aplicaciones organizacionales son un campo objetivo de desarrollo del modelo Racional-Emotivo-Conductual. En la vertiente REBT, Dom DiMattia ha ofrecido una abundante experiencia que en el caso de Bogotá ha favorecido el trabajo a partir de sus intuiciones. Desafortunadamente hay pocos testimonios escritos de estas aplicaciones, en parte generado por las limitaciones de confidencialidad propias del trabajo en organizaciones. En este caso, recogemos los aprendizajes teóricos de una amplia y exitosa intervención en el Aeropuerto ElDorado de Bogotá.

### Introducción

El Aeropuerto ElDorado de Bogotá es una importante terminal aérea con más de 25.000 operaciones trimestrales y 30 millones de pasajeros anuales. Puesto en operaciones en 1959, se ubicaba en un área rural al occidente de la capital de Colombia. Sin embargo, a lo largo de los años, como producto del crecimiento desordenado de la ciudad y de acciones inconsecuentes de algunos gobernantes de turno, se permitió una amplia antropización de las zonas cercanas a la terminal aérea, incluso enajenando terrenos que se habían reservado previendo el desarrollo y crecimiento de la operación aérea.

Sin embargo, esta situación no es ajena al sector aéreo en general, que ha desarrollado universalmente una amplio compromiso ambiental, manifestado bajo la meta de “Aeropuertos Verdes”. En este surco, el Aeropuerto ElDorado bajo el liderazgo de la Entidad Estatal, Aerocivil, y en responsabilidad del grupo ambiental ha desarrollado importantes acciones significativas, entre las que se cuenta la puesta a punto del Sistema de Vigilancia y Control Ambiental, que supervisa el ruido aeronáutico y la calidad del aire generada por la terminal y del que depende la Gestión Social que ejemplificamos en este ejercicio.

Desde al año 2014, la empresa K2 Ingeniería asume mediante concurso público el diseño, ejecución y funcionamiento del SVCA y sus procesos sociales, en plena dependencia y supervisión del Grupo de Gestión Ambiental de la Aerocivil. En esta presentación

abordamos el diseño teórico del proceso de comunicación con las comunidades vecinas al Aeropuerto, con las obvias restricciones éticas del trabajo profesional. El texto final y la presentación ha sido revisado y aprobado por el Grupo de Gestión Ambiental y se especifica que tratamos exclusivamente los aspectos teóricos del diseño y esta presentación no constituye desde ningún punto de vista la visión de la Entidad o los administradores de la Terminal Aérea.

Ante el interesante reto que planteaba el diseño de la interacción comunitaria y comunicación ambiental verde del Sistema de Vigilancia y Control Ambiental, se emprendió un diseño basado en REBT, apoyado en herramientas de Psicología Cultural y aportes de otras áreas de conocimiento. En particular el desarrollo REBT aplicado se apoya en planteamientos de DiMattia, en su modelo Rational Effectiveness Training.

## El reto: Entorno Cultural e iB

Las culturas locales ofrecen representaciones de país, empresa y relaciones que están marcadamente relacionadas con los modelos de creencias del entorno más estrecho. Estas representaciones conforman una pléyade que puede ubicarse dentro de las “B” que conducen a consecuencia emocionales y conductuales que inciden en las interacciones profesionales entre las personas de las comunidades y la Gestión Social, interfieren la comunicación y generan importantes interferencias en las acciones y proyectos del Equipo Social.

Colombia es un país con una notable inequidad que se expresa de forma particular en el entorno educativo, aunado a una baja movilidad social. Estos elementos de inequidad marcan importantes distancias de Capital Cultural (Bourdieu), favoreciendo a su vez narrativas comunitarias, sociales y personales (Bruner) llegando a conformar núcleos de representaciones distorsionadas de difícil gestión. Un rasgo definitorio incluye las representaciones restrictivas de empresa, la extensión de la visión del locus de control externo en las comunidades de bajos ingresos y la percepción de la sociedad con un modelo de clases esquematizada de forma reductivista en la lógica de opresión y oprimidos. Esta situación plantea un problema notable cuando la distancia de capital cultural se manifiesta entre profesionales de la organización y destinatarios. En un campo teórico complejo como el que plantea el entorno aeronáutico y áreas de alta especialización como la acción ambiental de los Aeropuertos Verdes esta situación alcanza niveles muy significativos.

Las distancias culturales permiten que las representaciones sociales lleguen a ser notablemente divergentes entre las personas provenientes de diversos orígenes económicos, sociales y profesionales. Algunos de esos modelos de creencias, como por ejemplo, la

oposición entre "ricos y pobres" ha sido frecuentemente utilizada por los estilos políticos más populistas y demagógicos, poco conscientes del efecto deletéreo sobre la construcción de una sociedad colaborativa donde el disenso se puede permitir en entornos de interacción civilizada. La representación de una sociedad jerarquizada de forma neta favorece la percepción de las empresas como opresoras, permitiendo que los responsables verdaderos (la corrupción extendida y una clase política notablemente deficiente, entre otros) dispersen la responsabilidad.

Este complejo de representaciones y la acción del populismo por parte de algunos representantes de la clase política local es un reto para la generación de procesos de diálogo constructivo. De esta forma, la categorización del conjunto de ideas irracionales relacionadas con la empresa es una tarea esencial. De esta forma, establecimos los siguientes campos de representaciones a los que debíamos responder:

- 1) Empresa en el contexto de entornos de pobreza
- 2) Acción de la empresa en entornos de corrupción (la empresa vista como "cómplice" de un sistema opresor)
- 3) Representación radicalizada de los equipos técnicos sociales como actores en defensa de intereses empresariales en perjuicio de la población y de incipientes líderes como paladines justicieros
- 4) Procesos de diálogo empresa/comunidad vistos como imposición de decisiones irreconciliables
- 5) Gremio aeronáutico insensible al ambiente y los grupos humanos vecinos

Este escenario permitía utilizar métodos cualitativos de determinación de sistemas de creencias operacionalizables como iB. A partir de la caracterización cualitativa y jerarquización de sistemas de creencias, se estableció:

- 1) iB de manejo prioritario.
- 2) Estrategias de comunicación que respondían de forma didáctica a los complejos de conocimientos que favorecían o permitían la "confirmación" por distorsiones de iB.
- 3) Estrategias de contacto que favorecían experiencias de interacción significativa que, de una parte contradecían las iB relacionadas con posibilidades de interacción constructiva y permitían relaciones personales de aprendizaje (Vygotsky).

El proceso se diseñó para favorecer el aprendizaje y adaptación continuos. De esta forma, las jornadas informativas y las interacciones directas (así como las comunicaciones escritas personales) se orientaban por a la identificación de las iB y organizar el diálogo en forma de permitir el reconocimiento de rB, usando estrategias adaptadas de debate RE:

1) Diálogo racional por alternativas: ¿cuáles escenarios considera más constructivos en la interacción con el equipo? ¿en qué puntos considera que podríamos contribuir de mejor forma con Ustedes?

2) Diálogo racional por viabilidad: ¿Qué tan viable considera Usted su propuesta? ¿Cómo podríamos alcanzar un punto intermedio en su posición?

la formación y aprendizaje continuo del equipo se concentra en el trabajo sobre autocuidado basado en REBT y entrenamiento en el reconocimiento de la “columna izquierda” de iB presentes en las narrativas directas; es decir, activamente concentrarse en el reconocimiento de las demandas inconscientes, irreales o sobredemandantes presentes en lo no-expresado.

## Un modelo ecléctico

Este diseño es evidentemente un modelo de alta orientación pragmática construido a partir de referentes eclécticos armonizados en un diseño coherente articulado en el modelo ABC. La operacionalización responde de forma adaptativa a los retos emergentes propios de los procesos organizacionales, sostenido por un esquema de etapas sucesivas que “van y vuelven” de las experiencias a la evaluación, aprendizaje y adaptación.

Como esquema básico era de singular importancia responder a las iB que entorpecían de forma directa la consolidación de relaciones de trabajo común entre la Organización y las Comunidades. Así, la tarea prioritaria temporal buscaba el establecimiento de una relación con las condiciones mínimas de calidad para establecer un diálogo proactivo. Para esto, se esquematizaron las rB de primera fase, destinadas al debate de las primeras reuniones y piezas comunicativas. por ejemplo:

iB: “Es imposible construir diálogo entre comunidad y empresa porque tienen intereses opuestos e irreconciliables”. A partir de aquí, la “D” busca alcanzar rB dependientes:

1) “El dialogo puede no ser perfecto, pero con su imperfección el dialogo es la mejor relación posible”

2) “Los intereses divergentes pueden encontrar puntos de encuentro, el que sea difícil no significa que sea imposible”

3) “Los intereses divergentes no son siempre y en todas las circunstancias irreconciliables”

Una fase más avanzada responde a las iB de otros interlocutores que no son directamente residentes en las comunidades pero que son influyentes en nuestro trabajo. Afortunadamente los objetivos de desarrollo sostenible permitían confluencias importantes

que de un lado respondían a las necesidades rB avanzadas y de otro a las prácticas propias de sostenibilidad aérea. Una de esas herramientas complejas es la conformación de think-tanks como el Encuentro de Aeropuertos Verdes que nace en el proceso y realiza en este año el 2o encuentro, ampliado a los diversos actores del sector y a representantes de la zona Andina.

## Aportes de psicología cultural

Un elemento de particular importancia lo conforman los aportes provenientes de la Psicología Cultural. En particular, el reconocimiento de la génesis de iB y complejos de iB favorece una intervención profunda y soluciones más sofisticadas. Por ejemplo, se atendían campos de indagación como:

1) Rasgos de interacción propios del país, usando por ejemplo el insumo clave de la Encuesta Nacional de Salud Mental, donde se reconocen rasgos de gestión de culpabilización, preferencias al castigo, retaliación agresiva, entre otros, de notable importancia para la comprensión de eC.

2) Representaciones del aeropuerto, personal y sistema basado en las representaciones sociales, marcadas por la distancia entre el entorno Aeroportuario y la comunidad (disparidad cultural).

3) Reconocimiento y credibilidad basado en atribuciones identitarias.

4) Mitos complejos de identidad de clase, empresa y distancia identitaria entre el personal del Equipo Social, el personal Aeroportuario y las comunidades.

La atención a la ética y en particular el respeto a la autonomía de las personas y comunidades tiene positivas consecuencias en la construcción de relaciones proactivas.

Desde la etapa preliminar asumimos como principios:

1) democratización del conocimiento y el diálogo, ampliando activamente la base de personas a las que se llegaba directamente en las interacciones.

2) permitir la expresión de la frustración y la diferencia en entornos de respeto, generando espacios de disenso civilizado.

3) Construir espacios de diálogo donde a partir del reconocimiento de la diferencia se permitiese informar sobre las acciones ambientales y sociales de un aeropuerto basado en principios de sostenibilidad.

La cultura local, como es muy frecuente en países similares, imaginaria la empresa como un instrumento de generación de ingresos que no es atento al entorno y las comunidades. El discurso populista de políticos tradicionales capitaliza con frecuencia estos imaginarios distorsionando la acción privada (que es en último análisis la proveedora de

empleo y riqueza), entorpeciendo la configuración de tareas comunes y potenciando la volatilidad y violencia de los encuentros entre comunidad y empresa.

El trabajo mancomunado con la comunidad aeronáutica ha requerido el establecimiento de relaciones constructivas ad-intra, donde la superación de prevenciones ha sido producto de la concordancia en políticas de sostenibilidad. Ésta es un área de trabajo importante que conduce a acciones coordinadas en beneficio de las comunidades, dentro de la visión amplia de sostenibilidad.

## A modo de conclusión

Los diseños de intervenciones organizacionales de la REBT está en pleno desarrollo y la experiencias han demostrado una importante efectividad y eficacia, logrando acciones generadoras de valor con costos contenidos para las empresas.

Hay ventajas significativas en el uso de diseños teóricos coherentes que a partir de un esquema basado en REBT incorpora elementos teóricos que permiten el abordaje integral que reclama las intervenciones más articuladas propias de los problemas de alta complejidad.

La formación del equipo proveniente de otras áreas de conocimiento es esencial tanto para la adecuada gestión de las herramientas como para la contención del desgaste personal en intervenciones de alta demanda emocional.

El uso ampliado de modelos basados en “debate REBT” demuestra ser ampliamente pragmático y adaptable a las necesidades de comunicación en temas complejos y conflictivos.

El uso ad-intra del diseño REBT favorece la convergencia de acciones de los propios actores asociados, de particular importancia en los escenarios organizacionales de alta complejidad, en beneficio de la sostenibilidad, la construcción de interacciones civilizadas e incluso, contribuyendo en la construcción de tejido social respetuosos y atentos a la diferencia.