

Del desarrollo personal al cambio organizacional

Ricardo Baeza Weinmann

Como seres humanos que somos, y que compartimos nuestro espacio vital no en el aislamiento sino que en el mundo de lo social, la búsqueda de nuestro más pleno desarrollo necesariamente se relaciona con lo colectivo, mediante la interacción con otros. Nuestro llamado es a ser persona entre personas, con toda la carga ética que ello implica y la responsabilidad asociada de trabajar por nuestro propio crecimiento y también por el de quienes nos rodean. Buscar en nuestro interior la esencia que nos transforma en gestores de nuestra vida, así como la guía que orienta nuestro accionar en el mundo, pasa a ser un elemento central en nuestra búsqueda de la automaestría.

Sin embargo, a veces nos cuesta visualizar cómo poder congeniar dicha sabiduría vital con las condiciones que debemos enfrentar a diario en el mundo de lo real, el cuál muchas veces no aparenta prestarse más que para aterrizarnos con brusquedad y mostrarnos lo difícil que resulta en definitiva ser persona entre personas. Más aún cuando la mayoría no parece mostrar más que frialdad, materialismo y un utilitarismo pragmático en casi todas sus decisiones. Podemos ser profetas en el desierto, es verdad, la alternativa siempre está abierta. Pero ¿qué pasa si queremos realmente influir y hacer la diferencia más allá de nuestro plano estrictamente personal y llegar a impactar de verdad en contextos más complejos, como por ejemplo el ámbito organizacional?

Nuestra vida transcurre y se desarrolla, día a día, entre una sucesión de toma de decisiones, cada una de las cuales nos va abriendo y/o cerrando nuevas posibilidades para futuras decisiones. Dependiendo del ámbito vital que se vea afectado por ellas podemos identificar y hablar del espacio del trabajo, de la familia, de los amigos, del estudio, del deporte, etc. A veces una misma decisión provoca efectos en varios de estos espacios a la vez, como cuando aceptamos una promoción en el trabajo que implica tener que trasladar nuestra residencia a otra ciudad o país, obligándonos a reconfigurar una serie de relaciones y relevando como nunca el tema de la búsqueda del equilibrio laboral-familiar. Frecuentemente se nos escapa dicha consideración y procuramos funcionar como si en realidad existieran parcelas completamente independientes. De allí que escuchemos frases como “mis problemas del trabajo quedan en el trabajo y los de la casa quedan en la casa”, pasando por alto la cruda verdad de que siempre somos nosotros mismos en totalidad, estemos donde estemos. E inevitablemente nuestros problemas familiares los llevamos a costas y condicionan nuestra

efectividad en el trabajo, así como las tensiones laborales solemos dejarlas estallar con nuestra familia, donde al parecer nos resulta menos riesgoso dar rienda suelta al malestar acumulado, dada la habitual incondicionalidad existente en la relación con nuestros cercanos.

En sentido similar, también se asume en forma habitual que el contexto laboral al interior de las organizaciones se constituye en un espacio de carácter más bien instrumental, permitiéndonos la generación de recursos con los cuáles poder sustentar las necesidades más propias de nuestro espacio no laboral, aquel que supuestamente sería el genuino donde poder desarrollar las finalidades de la vida. Pero restarle el carácter vital a un contexto en el que nos desenvolvemos durante buena parte de nuestro tiempo, a veces incluso más que el dedicado a la suma de todo lo no laboral, no parece muy procedente. La búsqueda del desarrollo personal implica aprovechar cada instancia que la vida nos coloca por delante para hacer uso de nuestro espacio de libertad y buscar la sintonía con nuestro GPS interior. Esto es lo que nos lleva a maximizar nuestro potencial y canalizar nuestras energías vitales para poder transformar el mundo y convertirnos en actores responsables de nuestro destino. El contexto organizacional, dada su exigencia de resultados que nos obliga a movilizar nuestros recursos para poder alcanzarlos, se convierte así en un lugar ciertamente privilegiado para el descubrimiento de potencialidades y el ejercicio y entrenamiento de variadas competencias, contribuyendo a la búsqueda de nuestro desarrollo tanto en lo individual como en lo colectivo. Destrezas las cuales, no sólo resultan útiles para el ámbito organizacional sino que las vamos agregando con plena propiedad a nuestros recursos personales para cualquier otro tipo de contexto vital en que las requiramos.

Pero ¿existe suficiente conciencia de este hecho, como para promover e incentivar una búsqueda del desarrollo personal, y convertir efectivamente el contexto organizacional en un crisol de posibilidades de desarrollo? La mirada fragmentada que muchas organizaciones tienen respecto de las personas, considerándolas sólo como funcionarios que desempeñan un determinado rol, ciertamente limita esta perspectiva. Más aún en contextos laborales donde la mayoría todavía asume sin cuestionar que así son las cosas, restándose la opción de poder generar cambios importantes y significativos que enriquezcan tanto la evolución personal como el desarrollo organizacional.

Pero esto tampoco parece ser sólo un problema de número. Podemos caer en la presunción de que en una organización basta con que las personas compartan generalizadamente ciertos puntos de vista para que automáticamente esos puntos de vista adquieran carácter organizacional. Pero si así fuera, ¿cómo podemos explicar situaciones tan cotidianas como la existencia de organizaciones con sistemas de trabajo deshumanizantes, explotadores y/o

basados en una ética y valores reñidos completamente con los de la mayoría de las personas que en ella laboran? Ya sea que se trate de empresas, fundaciones, ONGs, o cualquier otro tipo de organizaciones sin fines de lucro, aunque las personas terminen compartiendo el diagnóstico de la existencia de un desajuste entre sus necesidades personales y los espacios que a ellas les otorga la organización, las situaciones lejos de cambiar tienden más bien a estabilizarse y perdurar. Y esto es independiente de la posición jerárquica de las personas en cuestión, pues aunque los que ocupan una posición de menor poder pudieran estimar que todo ello es producto de una deshumanización inherente a la alta dirección, y que a ellos sólo les queda tener que asumir esa situación como algo dado, resulta sorprendente constatar que en muchos de los casos las personas que conforman la alta dirección también comparten, en el plano del espacio personal, las mismas inquietudes y disconformidades que el resto. ¿Qué hace entonces que resulte insuficiente la toma de conciencia personal como para que las cosas realmente cambien en el plano de la organización?

Cómo se constituye la relación organización-persona

Tal vez ocurra que la manera que tenemos de mirar a las organizaciones sea lo que precisamente nos dificulte poder encontrar una respuesta, así como una salida posible para el problema. Pues es habitual creer que la organización se conforma de personas y, bajo ese entendido, resulta casi obvio suponer que basta con que la mayoría esté medianamente de acuerdo en querer ciertas cosas como para que éstas se den. Lo que, dicho sea de paso, está a la base de muchas de las estrategias de cambio que implementan las organizaciones cuando tratan de solucionar problemas capacitando a las personas (por ejemplo, talleres de comunicación efectiva), cuando lo que realmente necesitan es atacar el problema desde el diseño organizacional (crear procesos que obliguen y fomenten el trabajo colaborativo). Por eso, asumir que las personas conforman la organización, en rigor no es enteramente correcto. Sabido es que el todo es mucho más que la suma de sus partes, y por tanto la organización es un fenómeno que excede con creces a la simple agregación de personas. Es el cómo se organiza y se estructura la relación entre estas personas lo que determina la realidad de la organización, de qué manera concreta se regulan sus comportamientos bajo esta particular lógica de sentido. Y es dicho sentido el que determina si algo es o no propio y característico de la organización, e incluso es lo que condiciona nuestra pertenencia a ella. Porque lo que en definitiva nos hace ser parte de una organización no está determinado por una vinculación

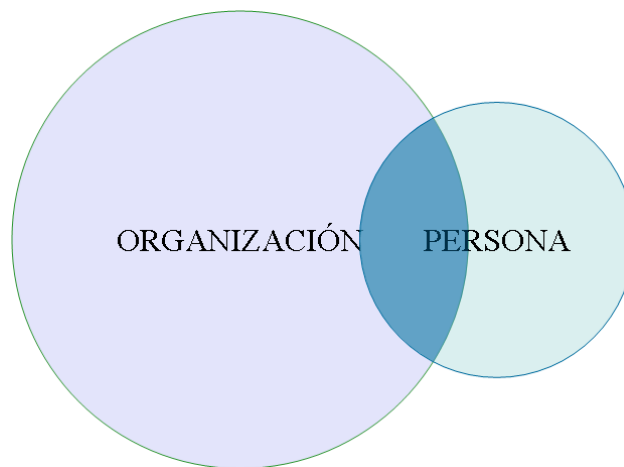
producto de una mera situación contractual ya que, aún existiendo un contrato de por medio, nuestro aporte podría llegar a ser nulo para la organización, si es que decidimos no intervenir en ella; y al contrario, aún sin tener una vinculación formal podemos llegar a ejercer influencia directa en ella, mediante observaciones y acciones dichas y hechas en el momento oportuno, a la persona correcta y en el contexto preciso.

Lo realmente determinante en nuestra manera de vincularnos dentro de la organización está dado por las *decisiones* que tomamos y qué tan vinculadas están con el *sentido* de la organización. Son nuestras decisiones, y no nosotros en tanto personas, las que constituyen finalmente la realidad organizacional. Las personas construimos las organizaciones, es cierto, pero lo hacemos mediante nuestras decisiones, no por mera presencia. Por eso podemos estar en nuestra casa, e incluso formalmente fuera del horario de trabajo, y mediante tecnología remota continuar tomando decisiones que afectarán a la organización y que pasarán a constituir parte integral de ella (siempre y cuando, por supuesto, dichas decisiones cobren sentido para la lógica interna de la organización). Así también podemos ocupar un espacio físico en dependencias de la compañía, aprovechando su infraestructura y el tiempo de trabajo para temas personales extra laborales, no formando propiamente una parte constitutiva de ella en dicho momento.

Entonces, si la formalización contractual no es lo determinante, ni los horarios, ni el espacio físico, sino más bien las decisiones las que afectan la realidad organizacional, ¿dónde queda entonces el límite entre lo que es y lo que no es parte de ella? ¿Cuánto de lo que decide un proveedor o un cliente no constituye con plena propiedad una decisión relevante para mi organización? ¿Existirá un límite claro y definido para decir dónde empieza y dónde termina una organización, o esto sólo pasa a ser un asunto de mayor o menor grado de centralidad? La siguiente vez que compre una bebida gaseosa, o si ejerce su derecho de reclamar por un producto o servicio insatisfactorio, o si estando en la fila del banco o supermercado hace un comentario en voz alta sobre una organización sin saber si tal vez la persona que tiene delante en la fila es un gerente de ella..., pregúntese qué impacto puede estar teniendo con dichas decisiones para las organizaciones que están detrás. Tal vez el impacto sea mayor de lo que usted cree... aunque es dudoso que tenga mucha suerte si es que quiere cobrarles por dicho aporte, mientras no posea una vinculación contractual con ellas.

El cómo nos vinculamos con la organización adquiere una importancia no menor cuando lo vemos en términos de decisiones más que de situaciones contractuales. Los contratos pueden ser incluso bastante explícitos sobre los aspectos que regulan la vinculación, horarios, jornadas, resultados, etc. Pero una cosa es lo que se dice y otra muy diferente lo que se

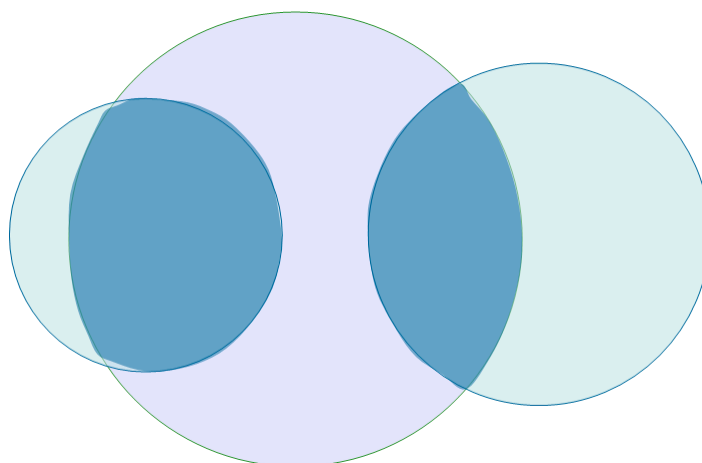
termina haciendo. Supongamos que queremos representar en un esquema el tipo de vínculo entre una organización y una persona. Asumiendo que el plano de vinculación está dado por las decisiones, podemos tener una figura como la siguiente:



El círculo de la organización está conformado por el conjunto de todas las decisiones organizacionales, mientras que el círculo de la persona lo está por el conjunto de todas las decisiones del espacio vital personal. El área de intersección viene a representar el subconjunto de decisiones de la persona que son parte de las decisiones organizacionales, es decir, constituye el *rol o función* de la persona en tanto trabajador. Este esquema nos permite visualizar que existe un ámbito de decisiones de la persona que no son parte de lo organizacional, y que obedece a planos distintos como lo familiar, las amistades y otras actividades de su vida. Por lo que dependiendo del nivel de involucramiento que está dispuesta la persona a asumir con la organización, el área de intersección podrá ser mayor o menor en cada caso.

Lamentablemente, con la mirada tradicional que hace la organización sobre las personas no se alcanza a visualizar aquel espacio no organizacional, limitándose a observar el rol que ella cumple. Así, simplemente la organización verá qué tanto es capaz de satisfacer la persona respecto de su función o rol, resultándole totalmente transparente todo lo que existe más allá de él.

De allí que, si en el siguiente esquema aceptamos que las zonas de intersección son de un tamaño equivalente, para la organización ambas personas estarían cumpliendo por igual con responsabilidades laborales similares, aunque claramente en uno de los casos la vida laboral prácticamente ha absorbido todo el espacio vital de la persona.



Cabe preguntarse entonces ¿qué lugar estamos dando al concepto de equilibrio entre lo laboral y lo no laboral? Cada día es más habitual que la persona aparentemente finalice su jornada de trabajo para, simplemente, trasladarse de lugar físico y seguir funcionando desde de su casa. Fines de semana y/o festivos ya hace tiempo que han dejado de significar tiempos de descanso para muchas personas, pasando a ser espacios para “ponerse al día” en temas laborales que, debido a la sobre demanda del trabajo o a las interrupciones habituales, resulta imposible poder abordar con tranquilidad durante las jornadas de trabajo normales. La flexibilidad laboral en términos de mayor libertad de horarios, que en muchos casos viene a ayudar a que existan opciones reales de alcanzar el ansiado equilibrio laboral-familiar, no en todos los casos parece estar teniendo un efecto beneficioso. En particular cuando caemos con relativa facilidad en autoexigencias de resultados, con el argumento siempre a la mano de que si no los conseguimos nuestro futuro laboral quedaría en riesgo, llevándonos a compensar aquellas 2 o 3 horas semanales de flexibilidad horaria con otras 7 u 8 de trabajo en tiempo extra. No es casual que los niveles de salud mental en nuestro país hace rato que están mostrando indicadores preocupantes. Y si bien es cierto que hay innumerables razones externas que pueden explicar dicha situación de excesiva presión, hay que asumir que también nos cabe una buena cuota de responsabilidad personal en no asumir un rol mayor de autogestión de nuestros espacios. Seguir esperando de brazos cruzados a que las cosas cambien no es un camino posible, si en verdad queremos que dichas cosas cambien.

Mucho se habla hoy de temas como la polifuncionalidad, el enriquecimiento del puesto de trabajo y el desarrollo del potencial del trabajador para enriquecer sus competencias. Pero es difícil ver si dicho crecimiento de competencias y efectividad laboral corresponde de verdad a un enriquecimiento del potencial global de la persona (equivalente a que su círculo de

decisiones posibles vaya creciendo) o más bien a que se termine por renunciar a hacer otras actividades y el mundo de lo laboral vaya invadiendo paulatinamente otros espacios vitales (que el círculo personal, en vez de crecer, sencillamente se vaya introduciendo más y más dentro del círculo organizacional). Puede ser, incluso, que a la organización el tema no le preocupe mucho, puesto que el resultado parece alcanzarse igual. Pero hay dos consideraciones al menos que relativizan este punto. Una es la mirada de largo plazo, que indica que una situación de sobre demanda a las personas inevitablemente tendrá que reflejarse en indicadores de stress, ausentismo, baja en la productividad y eventual éxodo de capital humano de la organización. Pero otra mirada es más inmediata, la que nos hace ver que mucha de la sobre exigencia existente podría estar reflejando un síntoma de que hay procesos de la organización que no están adecuadamente definidos, ambiguas delimitaciones de funciones, coordinaciones deficitarias o inexistentes y que se traduzcan en que los trabajadores que están logrando dar un rendimiento adecuado son sólo los excepcionales. Estos son los que suelen decidir, en beneficio de la efectividad, asumir como propias funciones importantes no formalizadas o que cayeron en “tierra de nadie”, al costo personal de impedirles contar con el espacio y el tiempo para maximizar su aporte en temas que agreguen mayor valor. Así, simplemente vienen a subsidiar tareas, ya sea por indefinición organizacional o por sobre demanda de quienes debieran hacerlas, impidiendo que la organización note dicha falta y tome cartas en el asunto. Y si las cosas funcionan, ¿para qué analizarlas y buscar mejoras?... Ciertamente, pero dicho aparente buen funcionamiento ¿es a costa de qué?

En este contexto, cobra más relevancia que nunca la búsqueda de una transformación del entorno organizacional en un espacio de posibilidades más que de restricciones. De poder rescatar dicha instancia como un lugar de desarrollo para las personas más que como un mero generador instrumental de recursos. Pero ¿es posible realmente que se genere dicho cambio, que logremos humanizar más el contexto de nuestras organizaciones?

Las dificultades de un cambio

Si dejamos de entender a las organizaciones como una simple agrupación de personas y las observamos más bien como un conjunto de decisiones, notaremos que lo que surge como organización se relaciona con la particular manera de integrar dichas decisiones, articulándolas bajo cierta lógica de sentido. A eso lo podemos llamar sistema organizacional,

y que se va constituyendo en una entidad independiente, y que las personas han de asumir como un contexto dado dentro del cuál ajustar su funcionamiento. Y así como en una obra de teatro cada actor en el escenario debe representar su papel en coordinación con el de los demás, mientras los papeles no sean formalmente reescritos y convenientemente ensayados, difícilmente alguien tendrá la libertad de alterar sus líneas sin tener que luchar con la expectativa de los demás sobre lo que es esperable de su comportamiento. La obra está dada y a las personas sólo les queda representar su rol de la mejor manera posible. Uno podrá tener algo de margen para alterar ciertos énfasis en el papel. Pero si mi rol es de tragedia, difícilmente lo podré llevar hasta la comedia. Y al menos tendré que decir o hacer todo lo necesario para dar el pie esperado a los demás actores y que éstos sepan que ha llegado su turno de actuar. Son estos acuerdos de comportamiento, explícitos o implícitos, los que condicionan el margen de posibilidades sobre lo que es y no es aceptable en un marco organizacional.

Luchar contra el sentido habitual que adquieren las decisiones dentro de una organización no es tarea simple. Las prácticas observables que se van haciendo más habituales y generalizadas indican que son prácticas organizacionales validadas o, en el peor de los casos, al menos toleradas. Es natural, por lo tanto, que la expectativa más ampliamente extendida en las personas es que éstas vuelvan a ocurrir. Y dicha repetición, que tiene el valor de ahorrarnos el esfuerzo de tener que decidir día a día buena parte de las decisiones a tomar, reservando nuestra capacidad para poder afrontar más en detalle las situaciones novedosas; muchas veces nos hace perder de vista cuál fue el origen de esa práctica. Si usted logra reconocer algún procedimiento dentro de su organización que, al parecer, no tiene mucho sentido de hacerse, póngale mucha atención... porque puede que tenga razón. No son pocos los procesos que en su momento han visto la luz, plenamente justificados por razones del momento, pero que han continuado realizándose por largo tiempo sin volver a evaluarse la pertinencia de su uso. Terminan eternizándose por la mera repetición y sostenidos por el hábito y las expectativas colectivas de que se espera siga haciéndose. A modo de ejemplo, si por un problema financiero puntual se creó la necesidad de llevar un control estricto mensual de gastos en cada área de la organización, lo más probable es que dicho proceso se mantenga por largo tiempo aunque la situación financiera haya sido plenamente superada hace años. Crear procesos es muy sencillo, pero eliminarlos generalmente se vuelve una labor cuesta arriba.

La cantidad y complejidad de expectativas mutuas sobre el comportamiento que se van generando en las personas en el transcurso de la evolución de una organización, aumenta casi

en forma exponencial con el paso del tiempo. Y esto no es producto sólo de las decisiones que toman ciertas personas dentro de la organización, o que esté restringido únicamente a lo que dicte la alta dirección. Si alguna vez necesitó cierta información procesada que nadie supo darle, y para solucionarlo decidió procesarla usted mismo, no se extrañe que la siguiente vez que alguien la necesite, vaya y se la pida a usted. Y dentro de muy poco ya todos “sabrán” que usted es quién se encarga de procesarla. ¡Felicitaciones, ha creado un nuevo proceso organizacional! Trate de hacerles ver a los demás que eso no es así y sufrirá en carne propia lo que es la resistencia al cambio. Siempre se dice que el cambio genera resistencias, con mayor razón si el cambio afecta a la naturaleza misma de la obra y no sólo se trata de alterar el rol de sólo uno o dos de sus personajes.

La organización va adquiriendo así una identidad propia, que excede con creces a lo que las personas individualmente pueden influir directamente a su mero arbitrio. Y esto es válido no sólo en el plano de las decisiones formalizadas, aquellas que se constituyen en el referente más público y visible, sino también en el plano de las decisiones no formalizadas, las que componen la trama de fondo sobre la que se entrelaza el tejido formal organizacional, aquello no escrito, pero que habitualmente posee mucho más peso a la hora de guiar las siguientes decisiones. Y son éstas las que, precisamente al estar menos formalizadas, resultan menos evidentes, menos visibles, más interpretables, en definitiva, menos sujetas a intervención. Porque aunque haya una resistencia inicial a eliminar algo formal, como un informe de control de gastos, podemos finalmente argumentar, justificar, explicar y concluir la improcedencia de seguir usándolo. Sin embargo, cuánto más difícil resulta intervenir sobre algo menos formalizado, como pudiera ser la falta de calidez del trato con clientes y proveedores, el poco respeto interpersonal, la apertura a escuchar a colegas, subordinados y superiores, el individualismo, la excesiva competitividad entre colegas y áreas, entre otros miles de elementos que van marcando un estilo particular de la forma de ser de la organización, constituyendo parte sustantiva de su cultura organizacional.

En buena parte, son estos elementos constitutivos de la cultura los que habitualmente más interesa cambiar. Es mucho más difícil crear procedimientos sobre conductas específicas que iluminar la acción cotidiana de las personas en torno a ciertos valores corporativos, más aún en escenarios poco predecibles e inciertos. Por tal razón, no es raro que la mayor parte de los esfuerzos serios de cambio organizacional intenten atacar dicho núcleo, el que obviamente se resiste a ser modificado y más bien está sujeto a una evolución permanente pero no planificada, sometido a las fuerzas naturales del colectivo humano. Alterar dichas fuerzas de manera intencional, pasa entonces a cobrar gran importancia cuando queremos generar

cambios profundos en la manera de ser organizacional. Si como personas estamos convencidos de la necesidad de generar ciertos cambios que vayan en pro de una humanización y apertura de espacios para el desarrollo, debemos tratar de asumir este esfuerzo como algo prioritario.

Condicionantes para el cambio organizacional

Ya entendemos que si bien lograr cambios a nivel de las personas constituye un paso absolutamente necesario para conseguir replicarlos dentro de cualquier colectivo humano, esto no necesariamente generará cambios automáticos a nivel de una organización. Esto debido a que, tal como lo hemos visto, las leyes que las gobiernan siguen su propia lógica, y sólo en la medida en que lleguen a generarse expectativas colectivas sobre ciertos comportamientos, éstos llegarán a sedimentar y formar parte de la realidad del contexto organizacional. Con esto, dichos comportamientos se institucionalizan y pasan a asumirse como propios de la organización. Incluso uno puede ver como organizaciones que tienen dependencias en varias ubicaciones geográficas diferentes, tales como divisiones u oficinas, aunque comparten ciertos elementos comunes terminan por conformar culturas distintas entre ellas, según qué tipo de comportamientos se hacen más habituales en uno u otro contexto. Y esto opera como un efecto bola de nieve, pues basta que una práctica termine por anclarse para que comiencen a posibilitarse otras prácticas asociadas a ella, lo que contribuye más aún a reforzar la práctica original y con ello también todas las otras asociadas. Interesante resultaría poder lograr poner en marcha un efecto bola de nieve que apunte precisamente a introducir los cambios de fondo que queremos generar, es decir, generar condiciones para un cambio intencionado que humanice más la organización.

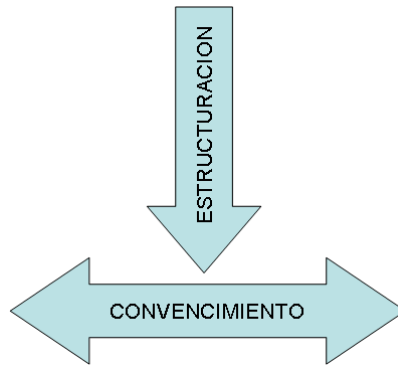
Si de un día para otro, todas las personas decidieran cambiar sus actitudes y comportamientos inspirados por la búsqueda del desarrollo humano, se toparán ineludiblemente con que los procedimientos organizacionales no necesariamente se encontrarán sintonizados con dicha inspiración. ¿Estará soberanamente en ellos la posibilidad de pasarlos por alto y comenzar a escribir una nueva historia? Si la complejidad organizacional es reducida, si involucra a un grupo pequeño de personas y la cantidad de procedimientos es manejable, tal vez la respuesta sea positiva. Pero dichas condiciones rara vez se dan en entornos más complejos, en los que las personas suelen sentirse abrumadas por el peso de las expectativas de comportamiento que se forjan a su alrededor. Y se sienten

impelidos, una y otra vez, a repetir aquellas conductas que consideran esperables. Salirse de este círculo no resulta nada trivial.

Para que el cambio pueda ser consistente necesitamos, antes que todo, un número no despreciable de personas que estén plenamente convencidas de su importancia. De no ser así, las expectativas de comportamiento seguirán obedeciendo a los esquemas habituales, así como la tendencia natural será la de mantener aquello que siempre se ha hecho. ¿Para que hacer el esfuerzo por cambiar un comportamiento que en realidad no me interesa cambiar, más aún si hacer eso me implicaría tener que defraudar las expectativas de los demás? Es sólo en el convencimiento personal donde hallaremos la fuerza real para poder generar los cambios y sostenerlos en el largo plazo, puesto que habrá que vencer la resistencia de las expectativas durante un período de tiempo no menor como para que logren sedimentarse nuevas prácticas consistentes con dichos cambios. Y mientras más compartido sea dicho convencimiento, mejor efecto producirá como generador de expectativas mutuas. Incluso cuando observamos las características asociadas a los equipos de alta efectividad, nos encontramos con que una variable central resulta ser la conectividad grupal sumada a la positividad. Es decir, un reconocimiento tangible al rol que juega el entramado social como condicionante para la innovación, el cambio y el alto rendimiento.

Por otra parte, por más que exista convencimiento en las personas sobre la pertinencia y necesidad de un cambio en la organización, si continúan validándose los comportamientos antiguos o castigándose los nuevos, más a la corta que a la larga se irá matando el interés personal por hacer la diferencia. De allí que se requiera la existencia de mecanismos que refuercen las nuevas conductas y que invaliden las antiguas, aportando un contexto de fondo coherente con el cambio.

Por tal razón, para lograr un verdadero cambio organizacional se necesitaría la confluencia simultánea de dos procesos consistentes entre sí: por una parte la masificación del *convencimiento* personal hacia el cambio, que se consigue mediante un acto de seducción por comunicación interpersonal directa y cara a cara, y por otra parte la *estructuración* formal de la organización, que se establece mediante la toma de decisiones por parte de la autoridad sobre aspectos estructurales (normas, procedimientos, roles, compensaciones, entre otras) y que vengán a reforzar los cambios que se quiere implementar. Este doble proceso puede esquematizarse de la siguiente manera:



El convencimiento adquiere un carácter horizontal y de doble flecha puesto que representa la generación de dinámicas de apropiación de sentido por parte de las personas. Habitualmente este plano se consigue mediante comunicaciones directas cara a cara, y conversaciones en las que se va construyendo cierta particular forma de ver las cosas. Este proceso de convencimiento obedece a una intención de seducir a las personas, posicionando la importancia del tema y relevarlo para que haya conciencia compartida sobre su centralidad. Aquí es crítico poder responder preguntas del tipo ¿entendemos todos lo mismo? ¿para todos tiene igual importancia el tema? ¿cómo podemos enriquecer desde la mirada de todos este tema en cuestión?

Por su parte, la estructuración tiene carácter vertical y de un sólo sentido porque alude a los aspectos formales de la organización, aquellos que en buena parte están estrechamente relacionados con las decisiones que se toman desde la autoridad. Independientemente de la ubicación jerárquica de la persona dentro de la estructura, desde su propia posición poseerá cierto poder de autoridad para determinar procesos, normas, políticas, objetivos, e incluso misiones que vendrán a constituirse en el marco referencial en el cuál se situarán las decisiones organizacionales. Mientras más poder se posea, mayor ingerencia existirá en la estructuración posible de decretar. Por lo tanto, si queremos efectivamente reforzar ciertos cambios de fondo en la organización, determinaremos convenientemente aspectos estructurales que los refuercen. De lo contrario, si dejamos todo a la suerte del convencimiento personal, no es extraño que no obtengamos cambios importantes ni mucho menos permanentes.

La falta de cualquiera de estos dos procesos –o su inconsistencia– se traduciría en la imposibilidad de lograr un cambio intencionado. El tema de la consistencia resulta particularmente crítico en el caso de la estructuración, puesto que son muchos los elementos organizacionales que pueden leerse como reforzadores o castigadores de conductas, lo que hace complejo determinar cuáles de ellos son los más relevantes. Si una organización declara

como valor central el trabajo en equipo, e incluso capacita a sus trabajadores en habilidades y destrezas colectivas, perfectamente puede obtener efectos completamente contrarios si a la vez sólo recompensa a las personas por la obtención de metas individuales. Los mensajes que llegan a las personas son contradictorios, por una parte se explicita verbalmente la importancia de lo colectivo y se forma a las personas en dicha línea. Pero a la hora de determinar una estructura de recompensas, que es uno de los aspectos que más valoran las personas, se envía la señal de que lo importante es el desempeño individual. No es raro que así cueste muchísimo que la colaboración termine por incorporarse como una práctica habitual de funcionamiento. Es error habitual el perder de vista que la estructuración es un proceso complejo y que habitualmente posee varias aristas, muchas más que las parecen ser las más directas para el tema en cuestión. Esto dificulta poder ser plenamente consistente con todo lo que se dice y se hace.

Finalmente... todo pasa siempre por las personas

Cabe señalar que, dado que las decisiones estructurales, ya sea de la alta dirección o de otros niveles de la organización, requieren obviamente del convencimiento de las personas que ocupan dichas posiciones, en definitiva la clave para el cambio organizacional siempre pasará por el cambio personal. Y en esto seamos realistas, no todas las voces pesan por igual. Si quienes detentan el mayor poder no tienen asumida la importancia de trabajar por una humanización de su organización, difícilmente se generará una estructura que lo favorezca. Se podrá mantener dicha pretensión en el plano del discurso, e incluso llenar conveniente y estéticamente los pasillos corporativos con bellos cuadros con la visión, misión y valores organizacionales, pero que no terminan siendo más que letra muerta a la hora de guiar e intencionar el comportamiento real del día a día de las personas.

De allí que tal vez lo más importante sea, en definitiva, el convencimiento de la alta dirección. Ellos son los que poseen la mayor ingerencia en las decisiones estructurales. Por lo que, si efectivamente las organizaciones pueden mirar hacia el futuro con un sentido más humano dependerá fuertemente de qué tanto peso e importancia dan al trabajo en su propia automaestría.

Vencer la barrera de la resistencia al cambio personal se transforma así en el primer peldaño posible para el cambio de nuestras organizaciones. Esto implica hacer un proceso personal pero también contribuir al proceso de quién tenemos directamente al lado. Y esto no

resulta tan simple, porque las personas no sólo se escudan en resistencias organizacionales sino también en sus propias resistencias personales. Quienes han transitado el camino de tratar de convencer a otro saben perfectamente lo difícil que resulta. E incluso puede que por malas experiencias vividas, ya simplemente ni ánimo tengan para intentarlo de nuevo.

A través de la vida son innumerables las situaciones que hacen que las personas se vayan encerrando en sí mismas, autolimitándose. Generalmente lo hacemos para no repetir el sufrimiento del pasado ante situaciones que pudieran llegar a parecerse. Esa es una reacción natural, incluso biológica. Pero como seres humanos que somos, tenemos que ser capaces de hacerles frente y aprender de las experiencias pasadas. Muchas veces las personas se quejan de que "siempre les pasan las mismas cosas", aunque rara vez se cuestionan si no será porque "siempre suelen hacer las mismas cosas". Es importante que uno vaya cambiando a través del tiempo, madurando y fortaleciendo el carácter. Pero eso sólo se logra en la medida que nos atrevemos a enfrentar nuevos desafíos. Y qué mejor desafío que tratar de transformar nuestro entorno para buscar humanizarlo.

Sin embargo, no siempre las experiencias nuevas son agradables, y es sensato estar preparado para esa contingencia. Pero la peor forma de prepararse es ser derrotista y enfrentar la nueva experiencia con temor y con todas las barreras puestas. Siempre debiéramos actuar con optimismo y buenos sentimientos, esperando lo mejor de las personas. Pero nadie ha dicho que ser buena persona vaya de la mano con la ingenuidad. Es importante ser capaces de actuar siempre con buenas intenciones, deseando lo mejor para los demás y dándoles la oportunidad de demostrar su esencia humana, pero sin caer en la ingenuidad de creer que porque nosotros actuemos en esa línea, el mundo debería respondernos automáticamente con la misma moneda. Hay que pensar que la otra persona posiblemente ha vivido situaciones difíciles en su vida, frustraciones, desilusiones, y probablemente tenga sobrados motivos para actuar en forma defensiva, especialmente si debido a sus barreras todavía no nos conoce bien. No es fácil, entonces, que las personas interpreten bien nuestras buenas intenciones a la primera, más aún si no resulta lo esperable dentro de un contexto organizacional en particular. La confianza se obtiene luego de un proceso de conocimiento interpersonal de larga duración. Es necesario entonces armarse de valor y de paciencia, asumiendo que el "actuar bien" lleva aparejada la gran responsabilidad de trabajar para reducir con el tiempo las barreras interpersonales, tanto propias como ajenas. Es un proceso desgastador pero que proporciona profundas satisfacciones y, lo más importante, se transforma en la vía principal para lograr el convencimiento interpersonal y, de allí, iniciar el proceso del cambio organizacional.

Tal vez el mejor recurso del que disponemos para este empeño podemos buscarlo precisamente en las buenas prácticas que siempre existen en la historia de cualquier colectivo humano. Ellas nos muestran un camino que ya ha sido recorrido con efectividad y que nos muestra un marco positivo de lo posible. Afinar nuestra mirada para apreciar y rescatar aquellas estrategias, puede significar la diferencia crucial a la hora de trabajar en pro del convencimiento y vencer las resistencias de las personas, pues ¿quién puede decir que algo no es posible cuando efectivamente si lo ha sido?

Por eso es que debemos estar siempre abiertos a nuevas experiencias, emprender nuevas acciones y exponernos a estímulos diversos con la mirada presta a rescatar aquello bueno que hay en todas las cosas. Nunca se sabe cuál será el estímulo que logrará hacer ese mágico "click" de sentido interior, a nosotros y a los demás, y podamos cambiar o hacer cambiar a otro. Hay que darse las oportunidades de enfrentar el mundo para poder develar los propios sentimientos, conceptos e ideas, ya que finalmente nuestra esencia sólo se nos va revelando por medio de nuestras decisiones.

Por último un apunte acerca de las decisiones. Probablemente no existan las decisiones correctas o incorrectas, pues todo en la vida tiene sus bemoles y la elección que hoy puede parecer excelente, mañana se nos revele como pésima y viceversa. Poder evaluar a priori lo adecuado de una elección no sólo es difícil sino, muchas veces, imposible. Lo único que podemos hacer es apostar, dejarnos guiar por nuestro GPS interior, asumir el riesgo y confiar en obtener el mejor resultado. Tomar buenas decisiones está relacionado con "ampliar posibilidades" a futuro en vez de "restringirlas" lo que implica optar por el desarrollo humano en vez del estancamiento o retroceso.

Si hoy día somos capaces de realizar $A+B+C$ cosas y, producto de una decisión, mañana somos capaces de hacer $A+B+C+D$, esa es una mejor decisión que otra que nos permitiera hacer sólo $A+B$. Pero el supuesto fundamental de todo esto es que la ampliación de posibilidades tiene que darse en un contexto de desarrollo humano. Es decir, toda decisión debería estar sustentada por valores humanos. Si guiamos nuestro accionar por dichos valores, estaremos apostando siempre a ganador, bastando con tratar de actuar éticamente en todo momento, guiado por nuestro GPS interior para asegurarnos que estamos tomando la mejor decisión en cada momento. El futuro nos dirá cuánto hemos crecido con ello y cuánto hemos aportado en nuestro proceso de tratar de ser persona entre personas.