



Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Antropología

Insuficiencias de la perspectiva sociopoietica para un modelo para el
cambio organizacional: Un espacio de relevancia para el mundo de
la vida

Tesis para obtener el grado de Magíster en Antropología y Desarrollo

Autor: Baeza Weinmann, Ricardo.
Profesor Guía: Arnold Cathalifaud, Marcelo

Santiago 2010

AGRADECIMIENTOS

A todos aquellos que gatillaron los cambios necesarios para movilizar mi sistema, quienes por su cantidad y cualidad sería demasiado extenso enumerar aquí. A los que lo saben, a los que lo intuyen, e incluso a los que ni se lo imaginan. Vayan a todos ellos mis más sinceros agradecimientos.

RESUMEN

El cambio organizacional se ha transformado en una estrategia cada vez más relevante para las organizaciones que buscan mantener su existencia en un entorno de complejidad creciente. La manera habitual de abordarla dentro de las

organizaciones ha sido la corriente del Desarrollo Organizacional, con un foco de intervención que ha enfatizado excesivamente la mirada organizacional, buscando como mecanismo de resolución del problema de doble contingencia el alinear los comportamientos de las personas a los objetivos organizacionales. Aunque la perspectiva sociopoiética posibilita teóricamente un tipo de estrategia inversa, en concreto la complejidad sistémica suele dificultarla, terminando por avalar la práctica establecida de ajuste de la persona a la organización. Dicha situación dificulta la generación de un modelo de cambio, al hacer que las personas reciban mensajes contradictorios al implementarse intervenciones de cambio que rara vez dejan de lado por completo las prácticas que pretenden modificar. Coexisten así prácticas nuevas y otras antiguas, avaladas en muchos casos por factores culturales difíciles de alterar. Aquí surge la posibilidad para mirar desde el mundo de la vida como una manera de aportar a la persona, a través de la búsqueda de entendimiento, el sustento coherente del sistema de su espacio personal. Esto le permitiría perseverar desde el convencimiento personal y posibilitar así los cambios estructurales de la organización, venciendo la natural resistencia que estos siempre generan. Se establece así como modelo de cambio organizacional un proceso de doble vía: la vía del convencimiento personal y la de la estructuración sistémica.

Palabras Claves: Organizaciones, Sociopoiésis, Cambio, Cultura, Mundo de la Vida

INDICE DE MATERIAS

I.- INTRODUCCION.....	5
II.- EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	6

¿Cómo se observa a la persona en las organizaciones?	7
Cambios en el contexto organizacional.....	9
III.- LA PROPUESTA SOCIOPOIÉTICA	12
El observador y el carácter evolutivo social de los conceptos.....	12
Hacia la generación de la comunidad de especialistas.....	15
La respuesta sociopoiética al cambio organizacional	20
III.- ELEMENTOS DE UN MODELO DE CAMBIO CULTURAL INTENCIONADO.....	25
Del cambio personal al cambio organizacional	25
Cómo se constituye la relación organización-persona	28
Las dificultades de un cambio desde la sociopoesis.....	32
Sustento del Mundo de la Vida para el cambio organizacional.....	34
Hacia un modelo Integrado de cambio Organizacional.....	37
IV.- ALGUNAS CONSIDERACIONES EMPIRICAS.....	41
Rol del liderazgo en el proceso de cambio.....	41
La resistencia al Cambio.....	44
El rol de la Participación.....	45
V.- A MODO DE CONCLUSION	47
IV.- BIBLIOGRAFIA.....	49

INDICE DE FIGURAS

<i>Fig. 1 Movimiento cíclico del foco de la mirada teórico-organizacional</i>	4
<i>Fig. 2 Modelo Organización – Persona</i>	26

<i>Fig. 3 Posibles roles equivalentes en un modelo Organización – Persona</i>	27
<i>Fig. 4 Modelo de doble vía para el cambio Organizacional</i>	34
<i>Fig. 5 Acciones implementadas por RRHH. Encuesta de RRHH en Chile, 2004</i>	39

I.- INTRODUCCION

La situación actual de las organizaciones, insertas en un convulsionado mundo que pone su acento en la búsqueda de la efectividad y la rentabilidad, las obligan a tratar de encontrar las mejores maneras de alcanzar dichos objetivos. En este empeño es habitual tratar de incorporar nuevos sistemas, modelos y maneras de mirar que faciliten el descubrir nuevas vías de desarrollo, que impliquen cambiar la forma habitual de hacer las cosas. De allí el creciente uso de estrategias e intervenciones tendientes a generar cambios en la organización, apuntando a nuevas formas que faciliten precisamente alterar las maneras de operar, buscando hacer todo de manera más eficiente y eficaz.

Toda intervención siempre genera efectos en una organización. Pero cuando los cambios afectan no sólo al ámbito técnico sino que también apuntan a cuestionar ciertos elementos propios de la cultura organizacional, los efectos pueden llegar a ser altamente impredecibles, que es lo que ocurre cuando se ponen en tela de juicio las formas habituales de operar de las personas dentro de un contexto organizacional históricamente establecido. Y con mayor razón si las herramientas no cuentan con los supuestos básicos de operación que sustentan su efectividad, que es justamente lo que puede ocurrir cuando utilizamos en el medio local modelos conceptuales y aplicados que han sido desarrollados, implementados y validados en contextos culturales que pueden ser radicalmente distintos al nuestro. La consideración de las diferencias culturales pasan así a convertirse en un factor central para la efectividad de las organizaciones.

Y aunque esta situación cobra cada vez mayor visibilidad y comienza a existir más conciencia acerca de él, cabe preguntarse si las organizaciones observan en forma adecuada este fenómeno. Con qué herramientas conceptuales nos aproximamos a este fenómeno del cambio, y en particular, cómo se hace cargo la sociopoiésis para abordar el fenómeno del cambio organizacional. Con mayor razón cuando dicha toma de conciencia implica que en muchas de las intervenciones organizacionales aparezca el cambio cultural como una aspiración no sólo deseable sino que, incluso, necesaria para la efectividad de las iniciativas de desarrollo.

II.- EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Al observar la literatura respecto del cambio organizacional, es posible constatar que ésta suele enfatizar la necesidad de abordar la problemática de que los sistemas organizacionales busquen adaptarse a los cambios del entorno. Esta perspectiva releva la importancia de ir reduciendo la complejidad de dicho entorno generando mecanismos de diferenciación sistémica que posibiliten la continuidad de la efectividad organizacional, permitiendo modificaciones estructurales de tipo no destructivo y que posibiliten el aprendizaje organizacional de nuevas formas de operar (Enriquez, 2007). El cambio surge así como una respuesta de tipo adaptativa e incluso entendible como un proceso continuo en el que no necesariamente está involucrada una orientación conciente sino, más bien, que aparece como un proceso permanente y aparentemente no decidible de ajuste a las condiciones cambiantes del entorno.

Sin embargo, la importancia que adquiere el tema del cambio organizacional radica principalmente en la posibilidad de poder realizarlo intencionadamente. Es decir, poder dirigir concientemente el proceso decidiendo qué camino éste debiera seguir. Son muchas las variables que han sido planteadas que afectan al cambio y que, por lo tanto, son susceptibles de incorporarse como factores a abordar en una eventual estrategia de intervención. Se ha hablado tanto de variables estructurales y tecnológicas como aquellas asociadas a las personas, enfatizando que son éstas últimas las que adquieren un rol central en la verdadera posibilidad de traducir las intenciones en cambios reales para la organización. Desde los primeros esfuerzos teorizadores hacia el cambio organizacional, como los aportes de Kurt Lewin en los años 30, se ha visualizado que el factor humano aparece como una variable central en la efectividad del cambio y en la aparición de resistencias al mismo. E incluso corrientes más recientes, como el construccionismo aplicado a las organizaciones, han aportado desde su óptica un relevamiento de los factores de interacción en la generación de cambios en los espacios sociales al interior de las organizaciones (Hosking, 2006).

La corriente que se ha apropiado más evidentemente del tema del cambio al interior de las organizaciones es la del Desarrollo Organizacional (DO), entendido desde la literatura clásica como el esfuerzo realizado a largo plazo, guiado y apoyado por la alta dirección de la organización, para mejorar la visión, la

delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada (Burke, 1988). Es decir, aparecen aquí formalmente al menos cuatro elementos centrales: un esfuerzo planificado de largo plazo que involucra a la alta dirección, un relevamiento de los factores culturales, la aparición de especialistas que aporten un foco teórico-aplicado, y el factor conductual o comportamental de las personas. El DO se ha constituido en la práctica más habitual de cambio planificado al interior de las organizaciones, siendo heredera teóricamente hablando de aportaciones como la de los grupos T, el surgimiento de la investigación-acción, el enfoque sociotécnico y el Comportamiento Organizacional, corrientes todas en las que lo social en general y la persona en particular adquieren un rol central. Cabe entonces preguntarse cómo es la aproximación organizacional hacia la persona, pues dependiendo de la respuesta la orientación del proceso de cambio puede verse afectada en una gran medida.

¿CÓMO SE OBSERVA A LA PERSONA EN LAS ORGANIZACIONES?

Si vemos un poco la historia de la mirada organizacional asociada con las personas, veremos que formalmente esta ha ido adquiriendo un carácter más o menos cíclico, enfatizando por una parte una mirada más centrada en los procesos o bien centrada en las personas como foco relevante. Hasta la primera mitad del siglo XIX el tema de las personas prácticamente no existía, teóricamente hablando. En la segunda mitad de dicho siglo se comenzó a abordar un poco más, según una base teórico conceptual de corte marxista, donde se enfatizaban las condiciones de explotación del proletariado y se mostraban en clara oposición a ambos actores: organización versus personas, resaltando valorativamente a éstas últimas. Luego con Weber, y más aún a comienzos del siglo XX, con el desarrollo conceptual de la administración científica con Taylor y Fayol, se vuelve a minimizar relativamente el foco de las personas, centrándose más bien en la eficiencia de los procesos. Posteriormente, con la escuela de Relaciones Humanas, se pone nuevamente el foco de valor en las personas, esta vez enfatizando una supuesta relación causal entre satisfacción personal y productividad organizacional (la que a la larga demostró no ser tan automática y directa). A fines de los años 70 y durante los 80, presenciamos el resurgimiento del foco en los procesos, como las reingenierías, el benchmarking y los círculos de calidad, entre otros, en la búsqueda de salvar a las organizaciones en un contexto económico fuertemente afectado por la crisis recesiva de los 80. Desde los años

90 se observa un resurgimiento del foco en las personas, resaltando aquellas variables personales que, en esta ocasión, si parecieran explicar lo resultados de excelencia organizacional (Capital Humano, gestión por competencias, liderazgo, etc).

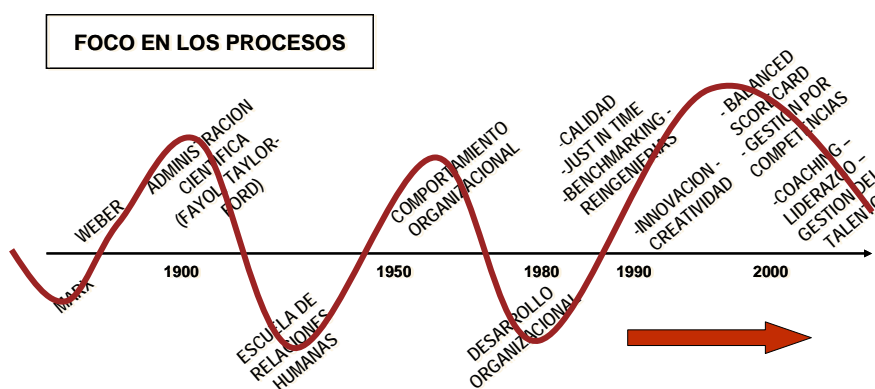


Fig. 1

FOCO EN LAS PERSONAS

Movimiento cíclico del foco de la mirada teórico-organizacional

Sin embargo, es importante resaltar que a la base de dicho movimiento cíclico entre procesos y personas existe siempre un sustrato de mirada organizacional, es decir, donde lo importante es maximizar los resultados organizacionales y no necesariamente el bienestar de las personas.

Es claro que el foco de la última oleada de los 90, aunque ya no cae en los errores evidentes del pasado gracias a que se centra en aquellos aspectos personales que parecieran estar ligados mucho más evidentemente con los objetivos organizacionales, sigue manteniendo al igual que los focos anteriores un punto de vista que privilegia una lectura “desde la organización”. Tanto la administración científica, como la escuela de Relaciones Humanas, las reingenierías, benchmarking, círculos de calidad, e incluso más recientemente el foco de capital humano, las competencias, etc. todos ellos se muestran como herederos de un modelo teórico similar, aquel que prioriza la mirada organizacional por sobre las personas. El foco siempre es “cómo maximizar los resultados organizacionales”.

Esto que pudiera parecer una obviedad, que la mirada teórica organizacional se centra en definitiva en el sistema organizacional, tiene importantes implicancias prácticas. Los sistemas sólo pueden observar según sus reales posibilidades de

observación, las que se encuentran condicionadas por su estructura. De allí que lo que el sistema organizacional observa como proceso y persona, en rigor se encuentra fuertemente teñido por el concepto de lo administrable. Es decir, su mirada a los procesos resulta ser la mirada a lo administrable de ellos y lo mismo ocurre con las personas, observándolas desde aquellas variables que son susceptibles de ser administradas por la organización. En definitiva, esto hace que prime una tendencia más hacia lo homogéneo que a lo heterogéneo, buscando más bien cómo trabajar sobre la generalidad que sobre lo particular. De allí que cabría preguntarse cuán personalizada resulta ser en definitiva la mirada organizacional con foco en las personas. Basta sólo observar un poco de la literatura existente asociada a la relación persona-organización para constatar cómo se han privilegiado históricamente aquellas dimensiones entendibles como procesos administrables de lo humano (Motivación, Liderazgo, Desempeño, Comunicación, Selección, Capacitación, entre otros). Lo particular, lo distintivo, lo personal finalmente ha ocupado un rol completamente secundario, casi espurio dentro de la lógica organizacional.

Aunque dicha situación resulta completamente esperable, el peligro estriba en llegar a considerar por analogía que las variables humanas, al igual que las de procesos, son susceptibles de analizarse con total independencia de los factores culturales, como si la particularidad fuese un factor que afectara sólo tangencialmente a las organizaciones, ciertamente cegadas por su mirada hacia lo global. En el ejercicio profesional asociado a las organizaciones, es fácil darse cuenta que, a diferencia de un proceso tecnológico que puede ser definido, diseñado e implementado desde cero casi en cualquier parte del mundo donde haya acceso a la tecnología y materiales adecuados (es decir, hoy en día, en casi cualquier parte del mundo) obteniendo resultados similares, los procesos humanos se encuentran fuertemente condicionados a las realidades socio-culturales del lugar donde se quieran abordar. Sin embargo, ha habido que esperar hasta bien adentrado el siglo XXI para encontrar en los textos un tratamiento especial a la temática cultural, y casi siempre abordada dentro del contexto de la globalización asociado a grandes corporaciones, donde se hacen más patente que nunca las dificultades de ajuste entre expectativas de comportamientos y las conductas reales de las personas.

CAMBIOS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

La literatura del management durante las últimas décadas ha puesto énfasis en la lógica del cambio. Tanto desde lo meramente descriptivo, dando cuenta de las

nuevas maneras diferentes de observar y comprender los procesos organizacionales, como en aquellos intentos de plantear mecanismos explicativos para dichos cambios.

Según los autores Riddestrale & Nordström (Riddestrale & Nordström,2000), se puede decir que las organizaciones exitosas son aquellas que se mueven flexiblemente dentro de un mercado altamente volátil y cambiante. A esto lo han llamado la manera *funky* de hacer negocios. Esto encontraría explicación en la existencia de tres fuerzas del *funk* operando en la sociedad:

- a) acelerados cambios en la tecnología, viviendo una verdadera vorágine de innovaciones técnicas a todo nivel, no sólo en aplicaciones industriales sino que incluso invadiendo el mundo de la esfera privada y doméstica. Cambios que muchas veces cuesta entender y más bien se transforman en una nueva magia: apretamos un botón y algo maravilloso ocurre.
- b) cambios a nivel de las instituciones, Trastocando la estabilidad tradicional con una renovación institucional a todo nivel, permitiendo la coexistencia de “versiones” en algunos casos impensables de instituciones que históricamente tuvieron una definición muy clara (matrimonio, estado, capitalismo, etc.)
- c) cambios en los sistemas de valores. Ausencia de valores compartidos y de proyectos colectivos aunados por principios comunes, generando una pluralidad de situaciones donde casi todo cae dentro de lo posible.

No resulta trivial que dicha conceptualización surja precisamente gracias a un par de consultores escandinavos, puesto que esa región del mundo se ha terminado por posicionar últimamente como líder global en el desarrollo, bajo la mayoría de los indicadores de progreso que se manejan hoy en día. Si en el siglo XIX el tema crítico fue la industrialización, con un foco regional de desarrollo y conceptualización ubicado en el Reino Unido y el norte de Europa, en la primera mitad del siglo XX el foco estuvo en la producción en serie, pasando los Estados Unidos de Norteamérica a ser su máximo referente. Posteriormente, al adquirir relevancia el concepto de calidad y de mejoramiento continuo incremental, el referente migró hacia el Japón. Y cuando el concepto en los últimos años ha ido variando hacia la innovación y los saltos cualitativos, los ojos se posan precisamente en escandinavia.

Cambios más recientes, y evidentes han tenido que ver fundamentalmente con el sistema económico. La crisis subprime en EE.UU., con su impacto global en las

economías, sumado recientemente a los problemas en la comunidad europea, con países que han alterado sus datos oficiales con el fin de cumplir las exigencias de membresía de la propia comunidad, han venido a volatilizar mucho más, si es que es posible, el contexto en el cuál las organizaciones deben desenvolverse. Las exigencias de productividad ya no van acompañadas de las certezas de antaño, sino más bien es la incertidumbre la que apodera del ambiente. Y este aumento de complejidad ante la dificultad de poder predecir situaciones del entorno, plantea exigencias más desafiantes a las organizaciones.

Esta situación resulta casi comprensible y ya solo parece formar parte del normal ejercicio cotidiano de las organizaciones hoy en día. Sin embargo, aunque existe conciencia en las organizaciones, y con eso se hace referencia a las decisiones formales y explícitas que se toman para reducirla, de que el entorno externo presenta complejidades mayores que antes; no ocurre lo mismo al observar las complejidades concomitantes que han ido surgiendo también en su entorno interno, es decir, en el ámbito de las personas. Y aquí resulta interesante detenerse a hacer la pregunta de por qué razón no se releva la existencia de este entorno, tan crítico hoy en día para las organizaciones.

III.- LA PROPUESTA SOCIOPOIÉTICA

EL OBSERVADOR Y EL CARÁCTER EVOLUTIVO SOCIAL DE LOS CONCEPTOS

Cada vez que generamos un concepto estamos haciendo una distinción acerca de algo. Con ello adjudicamos cierta realidad a un elemento lingüístico (símbolo o conjunto de símbolos) diciendo que aquello representa un algo que *es*, en contraposición a todo lo demás, aquello que *no es* y contra lo cual se distingue. Pero un requisito básico para la génesis de un concepto no estriba sólo en la posibilidad de distinguir claramente los dos elementos que quedan definidos por la frontera inclusión/exclusión (tanto lo incluido como lo excluido), sino también la existencia de alguien que realice dicho proceso de distinción. Siempre existe algún sujeto quien señala una diferencia reconocible entre aquello que se quiere denotar y el resto. Pero al decir esto, automáticamente incorporamos un factor de incertidumbre para la claridad y estabilidad de los conceptos, pues si se requiere que alguien realice la distinción, necesariamente habrá de hacerlo según su propia capacidad para poder establecer dichas diferencias. Y siendo así, no hay forma de asegurar que la distinción que dos personas hagan sobre un mismo fenómeno se traducirá en la generación de un concepto exactamente con el mismo sentido, pues sus diferencias personales necesariamente teñirán sus percepciones acerca del mismo. Así, ningún concepto significará precisamente lo mismo para dos personas.

Por otra parte, a medida que una persona va realizando distinciones y generando nuevos conceptos, es natural que estos iluminen de manera diferente su experiencia y hagan que sus posibilidades futuras de distinguir y conceptualizar vayan cambiando y evolucionando paulatinamente. Por lo que tampoco podemos asegurar que lo que hoy entendemos como el *verdadero sentido* detrás de un concepto vaya a mantenerse invariante a lo largo del tiempo. Ante tanta aparente incertidumbre, parece difícil imaginar que hayamos podido llegar a construir una social humana tan rica y compleja como en la que estamos inmersos. Pero lo cierto es que ello ha sido posible gracias a la generación de mecanismos evolutivos que han contribuido a probabilizar, mediante procesos de construcción social, el surgimiento y evolución de cierta lógica de sentido subyacente, que es la que sustenta finalmente la generación y mantención de los conceptos. Dicha existencia de conceptos debido a la particularidad de su propia génesis, no sólo termina por resultar altamente sospechosa en su confiabilidad (que el concepto signifique efectivamente lo mismo para todos) sino que, más importante aún, su

propia validez quedará necesariamente sujeta y condicionada por la historicidad del colectivo humano que lo utilice (Luhmann, 1998).

Naturalmente las personas rara vez se cuestionan esta situación, puesto que su uso práctico de los conceptos, lejos de asumirse como un mero ejercicio intelectual, obedece a una clara necesidad de adaptarse al medio en el cual viven y configurar así su particular modo de vida. Es así que la persona evalúa constantemente la atingencia de la atribución de sentido de los conceptos, según el resultado obtenido de las acciones realizadas en su medio, demostrando así, en la práctica y no en la mera reflexión teórica, qué tan conveniente resulta el uso de esos conceptos con sus particulares atribuciones de significado. Dicha constatación fáctica obliga a modificar, en un proceso continuo y permanente, las fronteras de inclusión-exclusión de los conceptos, ajustando sus significados en forma tal que la persona pueda realizar su modo de vida de la manera que asuma como la mejor posible. Y a este proceso rara vez tendemos a llamarlo “construir un concepto” y más bien lo asumimos como “aprender un concepto”, suponiendo implícitamente que existe independientemente de nosotros una realidad conceptual, allí afuera, que hay que ser capaz de incorporar.

Pero, cuando entendemos este proceso de socialización como un acto mecánico de apropiación de un sentido externo, solemos enmascarar la verdadera naturaleza constructiva del proceso. Es un proceso constructivo pues el marco social de referencia que constituye el *medio* en el que se experimenta la realidad está conformado por el conjunto integrado de marcos individuales de las personas que la constituyen. Y como cada persona aporta un pequeño factor de incertidumbre en ese esquema general, el marco de referencia finalmente estará en constante cambio. Dicho de otra forma, el mapa conceptual de una persona está permanentemente cambiando y evolucionando, modificándose automáticamente según las lógicas de sentido que permita la mejor adaptación de la persona a los naturales cambios en su medio social.

Por supuesto que no todos los conceptos serán igualmente susceptibles de sufrir ajustes en la misma medida, pero es muy probable que en la mayoría de los casos la ilusión de estabilidad de los conceptos a lo largo del tiempo esté condicionada, más que por una estabilidad efectiva de sus significados, por la incapacidad de la persona de recordar exactamente la connotación precisa que se le daba a dichos conceptos con anterioridad a su evolución natural.

Es fácil asumir, siguiendo la misma lógica utilizada para el caso individual, que es desde la condición de viabilidad de la existencia del colectivo dentro de su medio social que deben provenir los criterios que permitan determinar qué tipo de

significaciones resultan ser más relevantes que otras, imprimiendo un carácter evolutivo social a los conceptos a lo largo de la historia. Esto es precisamente lo que podemos notar, si observamos la variación que ha habido en el uso de conceptos dependiendo del período histórico y de las sociedades concretas que se considere. Ejemplos claros de esto podemos encontrarlos en el uso diferenciado de los conceptos de democracia, libertad, bienestar, medicina, trabajo o nación, que han tenido un tratamiento distinto según el tipo de sociedad humana que los ha utilizado. E incluso el propio surgimiento de muchos conceptos ha estado directamente determinado por la realidad del momento histórico en que ha sido necesario distinguir y dar nombre a ciertos fenómenos que antes de dicho momento simplemente no existían, como ocurrió con los conceptos de física cuántica, ciencia, química, cristianismo, entre otros. Por ello, los conceptos adquieren también una dimensión histórica especial o, como diría Derridá, todo sistema de códigos se constituye “históricamente” como entramado de diferencias.

Existe una consecuencia no menor de la existencia de este mecanismo social de construcción conceptual, cuando actúa en contextos sociales altamente complejos y en proceso de cambio acelerado como el que vivimos actualmente. Dada su complejidad sistémica, es imposible que exista la suficiente interacción cotidiana entre las personas como para que todos los actores sociales lleguen a manejar un repertorio conceptual similar. Esto implica que naturalmente se irán generando mayores diferencias de sentido en los conceptos, traduciéndose en la generación de agrupaciones humanas, aquellos de convivencia más habitual, en torno a ciertos significados conceptuales específicos.

Pero en todo sistema podemos realizar también una importante distinción entre el plano de lo teórico y de lo práctico, ya que una cosa son las distinciones que se traducen en las *operaciones de acción* del sistema y otra diferente son las distinciones que se traducen en las *operaciones de autoobservación* del sistema. Es perfectamente posible, y de hecho lo es, que una cosa sea lo que el sistema hace y otra cosa distinta sea la capacidad del propio sistema de decir qué es lo que éste hace (Maturana,1981).

Sabemos que la sociedad y la cultura se transforman constantemente. Pero nuestra pretensión como seres humanos es tener alguna ingerencia consciente en dicha transformación, es decir, convertirnos en agentes activos y responsables de ella. Para eso es necesario que las operaciones de autoobservación logren en buena medida dar cuenta de las operaciones de acción, es decir, que dichas observaciones demuestren en la práctica cierto potencial explicativo-predictivo sobre lo que le ha ocurrido, le ocurre y le ocurrirá al sistema. Los mejores

conceptos teóricos, aquellos que a los ojos de la sociedad sobreviven en el tiempo y se van sedimentando en su tradición social, se van configurando como los sustentos del conocimiento social, terminando en ocasiones casi por identificarse en la conciencia de las personas con aquellos conceptos prácticos que, en esencia, meramente representan por aproximación.

Pero en el actual escenario de alta complejidad y diferenciación social, parece inevitable que la evolución conceptual práctica siempre le terminará por ganar la carrera a la evolución conceptual teórica. Los hechos sociales ocurren con mayor celeridad que la capacidad que tenemos de poder observarlos y nombrarlos, haciendo que quienes estén dispuestos a dar dicha pelea inevitablemente se tendrán que terminar por especializar en el estudio de la ciencia social, transformándose así en especialistas sociales.

HACIA LA GENERACIÓN DE LA COMUNIDAD DE ESPECIALISTAS

Es evidente que lo social no sólo funge como un entorno natural de carácter monolítico, contra el cual se debe contrastar la pertinencia de la asignación de determinados significados a los conceptos, según si se adapta o no a dicho entorno, llamémoslo así, *natural*. Podemos también entender que existe un mecanismo inverso y complementario, en el que lo social se va constituyendo precisamente mediante los propios procesos de significación de los conceptos. El sistema social queda determinado por la lógica de sentido de las comunicaciones que lo constituyen, de lo que se desprende que la realización de distinciones conceptuales contribuye también a ir configurando las características del propio sistema social.

Si existen grupos de personas que comparten cierta tendencia a operar, explícita o implícitamente, enfatizando ciertas características de sentido por sobre otras en el uso de los conceptos, y estas personas llegan a constituir una red social de interacción habitual, es natural que la semántica de los conceptos al interior del grupo evolucionará adecuándose a dicha lógica de sentido. Es, decir, la naturaleza de lo social evoluciona mediante un proceso de diferenciación paulatina mediante el uso que se haga de los conceptos a lo largo del tiempo, en tanto existan grupos de personas que sustenten dicho proceso. Las distinciones conceptuales que se van realizando encontrarán eco en estos grupos humanos, los que terminarán por constituirse en la comunidad que acogerá dicho concepto como propio y permitirá mantener su existencia a lo largo del tiempo. Esto posibilitará que el concepto mismo evolucione y, al mismo tiempo, que la propia comunidad que lo acoge

también vaya adquiriendo mayor complejidad sistémica y cada vez un mayor peso y reconocimiento a los ojos del resto del mundo social.

Pero el hecho de que una comunidad humana en concreto construya sus particulares mapas conceptuales, tiene importantes implicancias sociales. En primer lugar, es habitual que se requieran largos años de estudio para poder adentrarse en la comprensión de marcos conceptuales complejos propios de áreas de especialidad técnica, por lo que nadie podría pretender acceder con facilidad al entendimiento de toda la complejidad conceptual de alguna disciplina ajena a la propia. E incluso dentro de la misma disciplina, la propia evolución conceptual, que tiende a su diferenciación sistémica, obliga a tener que realizar un esfuerzo constante sólo para efectos de mantenerse al día en las ideas centrales y sus nuevas implicancias. Y esto no es algo menor, puesto que la carrera por tratar de reflejar la práctica en la teoría, es cada vez más difícil de sostenerse en nuestro contexto de acelerado cambio social.

En segundo lugar, a medida que va existiendo mayor especialización conceptual, se va generando una brecha de sentido cada vez más importante entre dicho grupo y el resto de la sociedad. La super especialización puede incluso llegar a configurar grupos extremadamente cerrados, donde el sentido de los conceptos al interior del grupo termine teniendo muy poco que ver con aquel que éste posee fuera de él. En ciertos casos este efecto pudiera ser incluso deseable, si lo que se desea es conformar un grupo cerrado con características sectarias. Pero en la mayoría de los casos, por lo menos en ciencias sociales, se tratará simplemente de un efecto no controlado, producto de la natural diferenciación conceptual inherente a la formación de especialistas en áreas temáticas.

En tercer lugar, aunque dentro del marco de la comunidad especialista el esfuerzo por la precisión conceptual pueda servir para afinar con extrema exactitud los límites de sentido de un cierto concepto, el problema se presenta a la hora de querer entrar a dialogar con personas ajenas a la comunidad y que no comparten dicho marco de entendimiento. Esto en particular resulta crítico cuando lo que se necesita es poder crear diálogos colaborativos entre especialistas de diversas áreas, los cuales no siempre encontrarán los puentes conceptuales suficientes para poder sostener un diálogo fructífero¹

¹ Más aún si consideramos que se ha planteado como una posible vía de solución a los problemas de déficit cultural en una realidad social como la chilena el compartir experiencias comunes y realizar un ejercicio ciudadano de conversación. ¿Qué tan posible resulta en verdad realizar dicho ejercicio si la complejidad del cambio social más bien tiende hacia la complejización más que a la desdiferenciación?

En definitiva, la creciente complejidad conceptual estará casi siempre asociada a la evolución y diferenciación sistémica de cierta comunidad humana, la que terminará por constituirse en especialista de alguna disciplina. Irá ganando con el tiempo cada vez una mayor precisión en sus conceptos, permitiéndole elaborar complejos modelos teóricos para explicar su mirada acerca de la realidad, pero perdiendo al mismo tiempo la capacidad de comunicarse con el resto del mundo, compartir dichos conceptos y enriquecerse con la mirada diversa de otros especialistas. Podemos entender entonces que la diferenciación conceptual al mismo tiempo se transforma en una posibilidad de apertura como de cierre de posibilidades.

Uno de los problemas principales a los que puede llevar la super especialización, es la extremada rigidez sistémica. Todo sistema participa y se relaciona con el entorno donde se encuentra. Las características de esta relación con el entorno condicionan fuertemente la existencia del sistema mismo, por lo que debe existir una cierta correspondencia entre las características de entorno y el sistema para poder lograr su correcta adaptación. Un sistema sólo podrá captar del ambiente aquellos aspectos que su determinación estructural le permita, por lo que una extremada especialización puede hacer que, ante un giro inesperado del medio, el sistema no disponga del suficiente repertorio conceptual como para poder hacerle frente. De allí que un cierre de posibilidades por no disponer de un adecuado manejo conceptual puede constituirse en un factor crítico para la viabilidad de una comunidad especialista.

Aunque la existencia de criterios de validación estables es una condición básica para lograr una adecuada integración al interior de cualquier sistema, al mismo tiempo debe existir la suficiente flexibilidad en el sistema para poder diversificarse y adaptarse a los cambios relevantes de su entorno. Esta exigencia hoy en día es cada vez mayor, puesto que el contexto social está viviendo un proceso de diferenciación permanente, aumentando la complejidad a la cual los sistemas deben poder ir dando respuesta. Esto nos obliga a tener que estar atentos para comprender cuando debemos comenzar a mirar otros factores claves

En nuestro país, se ha visto que ha habido cambios importantes en los últimos años, que aunque han contribuido a generar un mayor sentimiento de unidad, producto de una mayor integración geográfica, al mismo tiempo han generado una importante diversificación de los modos de vida. La creciente tendencia a la individualización de las personas, así como los cambios tecnológicos y las dinámicas de globalización han creado un contexto muy diferente del que había hasta hace no muchos años atrás. Es evidente que estos cambios han debido ir

acompañados por redefiniciones conceptuales prácticas asociadas a ellos. Pero es altamente probable que muchas de estas redefiniciones no ocurran por igual a nivel teórico en todas las comunidades de especialistas, lo que implica una gran heterogeneidad en las posibilidades de dar cuenta de dichos cambios. Incluso cabría preguntarse si los cambios que estamos viviendo son susceptibles o no de ser adecuadamente abordados por la autoobservación sistémica de alguna comunidad de especialistas dentro de las posibilidades de su actual repertorio conceptual. ¿No estaremos necesitando un cambio radical de foco para poder entender lo que está ocurriendo en nuestra realidad?

En la sociedad globalizada que estamos viviendo actualmente, la economía ha jugado un rol central. No es casual que la lectura que se hace del panorama mundial no escapa a dicha realidad, resaltándose la condición centro-periferia bajo parámetros eminentemente económicos, en términos de un concepto de desarrollo que raramente enfatiza las variables de calidad de vida y desarrollo humano por sobre las de indicadores cuantificables y monetarios. Es cierto que dichas variables se suelen incorporar dentro de las ecuaciones que se presentan para evidenciar mejoras en el desarrollo de los países. Pero es posible entrever que sólo participan en ellas como factores eminentemente secundarios². Por lo tanto, no es casual que las preocupaciones principales de nuestra región se traduzcan finalmente en términos de cómo generamos las mejores condiciones para maximizar nuestro desarrollo económico. Y en esto, los actores sociales más relevantes por supuesto que son las organizaciones y muy en particular dentro de ellas, las empresas.

Las empresas, en tanto son organizaciones con fines de lucro, sistémicamente hablando forman parte del sistema económico, por lo que se encuentran acopladas estructuralmente con éste y comparten, por lo tanto, como criterio central la maximización de la riqueza. Sin embargo, basta una somera observación práctica para darse cuenta que en ocasiones cuesta comprender que las decisiones que se toman al interior de nuestras empresas chilenas obedezcan efectivamente sólo a criterios de maximización de los resultados económicos. Por lo menos desde una aproximación analítico social hacia la realidad organizacional, resulta habitual observar ciertos fenómenos sociales que inevitablemente terminan por ser considerados como factores de ineficiencia en los procesos, e incluso llegando a concluir que algunos procesos completos en muchos casos no

² De hecho se han debido inventar nuevas categorizaciones como la "Felicidad Interna Bruta" para resaltar el gran estado de satisfacción de una sociedad como la de Buthan, que no figura prominentemente en ningún ranking de variables económicas.

parecieran tener razón de ser según la lógica empresarial (la que se asume al servicio de las decisiones económicas, se entiende).

Resulta curioso, por no decir paradójico, la facilidad con la que se suele caer en juicios descalificadores hacia ciertos fenómenos existentes en el contexto organizacional, por el mero hecho de no ajustarse convenientemente al estado ideal que predice la teoría. Es decir, que el modelo termina por imponerse como el referente contra el cuál se evalúa la realidad, en vez de ser la propia realidad la que condicione la validez del modelo. Esto resulta bastante frecuente en el ámbito de los análisis organizacionales, en los que se suelen utilizar herramientas y modelos analíticos herederos de una tradición básicamente sociológica³, cuyo foco casi por definición es analizar los procesos sistémicos mayores y cómo ellos se ligan con fenómenos sociales globales. Esta tendencia a la abstracción tiene como consecuencia casi inevitable cierto reduccionismo analítico respecto de las finalidades organizacionales, por lo que no es curioso que se termine menospreciando la existencia de otro tipo de fenómenos más ligados a lo psicológico del individuo y que se traducen en variables sociales y culturales que no necesariamente coincidan en sus finalidades con las que la mirada reduccionista atribuye a la organización en la que éstas se dan.

Pero es muy posible que en definitiva no estemos en presencia de paradoja alguna, ya que buena parte de dicha posición también se encuentra sustentada dado nuestro carácter periférico respecto de los centros de poder internacionales. No es casual que los modelos de observación que se utilizan por parte de los especialistas en organizaciones provengan de lugares como USA, Japón, Alemania o escandinavia. La tendencia es a dar por buenos los modelos de análisis e intervención que han demostrado funcionar bien en dichas partes (muy exitosas desde el punto de vista del ansiado desarrollo), sin entrar en mayores consideraciones respecto del peso de los factores culturales asociados a su efectividad. Y cuando se llegan a considerar dichos factores culturales, suele hacerse meramente para resaltar nuestra *incapacidad* de poder cumplir con los estándares culturales del mundo desarrollado, creando un nuevo foco conceptual de subdesarrollo. Si la aplicación de los modelos no da resultado, rara vez se interpreta como que el modelo es inadecuado sino que se recurre a la respuesta

³ Es verdad que históricamente también han aportado al enriquecimiento del conocimiento organizacional una variedad de otro tipo de profesionales del área social, como antropólogos y psicólogos. Pero también es cierto que sus aportes rara vez han tomado como objeto de estudio a la organización como entidad en sí, limitándose más bien a profundizar sobre los factores humanos existentes al interior de las organizaciones.

más fácil, aquella que no cuestiona la idoneidad de la herramienta: *“no dio resultado porque la gente la aplicó mal”*.

Es lamentable constatar que este problema no sólo es propio de los especialistas del ámbito de la economía o de la ingeniería de procesos industriales, sino incluso de aquellos que supuestamente debieran tener a la persona como foco prioritario de interés. Sin pretender exculpar a los primeros, es preocupante notar que el *sesgo periférico* también afecta a los profesionales de las áreas sociales que trabajan en el entorno empresarial. Tanto así que se ha llegado a crear cierta barrera entre aquellos que mantienen su foco en las personas y los que se dedican al trabajo a nivel del sistema organizacional. Dentro de ellas, en particular la psicología sufre dicha escisión, generándose una distinción notable en el alcance de su aporte al interior de las empresas, según si se enfoca en las personas, teniendo un impacto menor y secundario en términos del negocio, o si se trabaja más ligado a decisiones de corte estratégico que afectan a la empresa en su conjunto.

LA RESPUESTA SOCIOPOIÉTICA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones se caracterizan por constituirse en base a una toma de decisiones coordinadas en pro de cierta finalidad particular, por lo que podemos decir que toda organización es un tipo especial de sistema, un sistema decisional. Bajo la concepción sociopoiética de Luhmann, entendemos que las organizaciones son sistemas sociales de tipo propio que se caracterizan no sólo por constituirse mediante comunicaciones basadas en una orientación racional con arreglo a fines sino que, además, por condicionar la pertenencia a ellas. Son sistemas sociales en tanto que la existencia misma de las comunicaciones que lo constituyen supone la existencia de un acoplamiento estructural con sistemas psíquicos de personalidad, por lo que surge la necesidad de contar con personas como entorno interno del sistema. De este modo, las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier organización, por lo que no es casual que nos resulte más fácil comprender una organización como un sistema de personas más que como lo que realmente es: un sistema compuesto por comunicaciones.

Dado que toda organización debe estructurarse en torno a un cierto propósito, las comunicaciones que la conforman deben poseer un sentido claro y específico de acuerdo a tal finalidad. Dicho sentido es el que ayuda a definir los criterios de validación que determinarán qué tipo de decisiones son aceptables y cuáles no,

dentro del contexto organizacional. Por ello, cada organización definirá su propio criterio de validación, traduciéndose en una declaración de visión, misión, valores, normas y procedimientos particulares para cada una de ellas. El hecho de que una organización decida estructurarse en torno a ciertos criterios de validación específicos es una situación que podemos denominar contingente, dado que perfectamente los criterios escogidos podrían haber sido otros cualquiera. No obstante, el efecto final será siempre el mismo: las personas deberán ajustar sus comportamientos comunicacionales de acuerdo a los criterios establecidos si desean formar parte de la organización.

Por otro lado, las personas poseen características que les son propias y que determinan su capacidad para actuar los comportamientos adecuados a los criterios de sentido de la organización. Esta también es una situación contingente, ya que sus comportamientos también podrían ser otros. Lo relevante es que la organización deberá considerar esta contingencia a la hora de definir exigencias realistas, atraer y mantener a las personas y generar condiciones de ejecución, formación y desarrollo de los comportamientos adecuados para el cumplimiento de sus fines.

Esta situación de doble contingencia plantea un problema ineludible y permanente para la organización, obligándola a tener que utilizar mecanismos que le permitan probabilizar ciertas cadenas comunicacionales por sobre otras, con el fin de ajustar el comportamiento contingente de las personas a la lógica de sentido de la empresa. De lo contrario, si no hay alineamiento entre el sentido de la organización y las conductas laborales de las personas, se dificulta el logro de las metas y la viabilidad de largo plazo. Por lo tanto la resolución de este problema de doble contingencia debe ser un proceso permanente si se requiere darle viabilidad a la organización a lo largo del tiempo (Rodríguez,2007)

Sin embargo, el repertorio teórico del que dispone el especialista organizacional para enfrentar el desafío de aportar soluciones a este problema de doble contingencia, posee ciertas particularidades. Basta una mirada somera a cualquier texto de la especialidad para darse cuenta que, por ejemplo, la Psicología Organizacional se ha ido transformando paulatinamente en una Psicología del Management. La enseñanza conceptual de esta disciplina ha transitado principalmente por los carriles de la administración. Y cuando ésta ha incorporado aportes conceptuales claves provenientes de teóricos sociales, al estar vertidos en el contexto organizacional lejos de leerse como parte de la propia disciplina social que les da origen, se observan más bien desde la lógica administrativa. Esto no es un asunto menor puesto que, al no ser propio de las empresas el entrar en

discusiones en el plano teórico sino más bien focalizarse en aspectos concretos que vayan al servicio de su finalidad, el mirar sólo desde la administración por cierto que teñirá las atribuciones de significado de los conceptos que utilice, inundándolas de pragmatismo utilitario.

Sin embargo, el modelo del management es víctima de la propia ceguera conceptual de su especialidad. Para este enfoque la persona se transforma en un elemento de incertidumbre que debe ser convenientemente direccionado. La solución entonces del problema de doble contingencia se busca tratando de alinear los comportamientos de las personas a la lógica de sentido de la organización, más que tratando de ajustar la lógica de sentido organizacional a las personas. Por ello, la mirada tradicional del management ha estado centrada en roles y funciones, poniendo énfasis en delimitar con claridad lo que se espera de la persona y tratando de ligar esas acciones con las variables motivacionales de las personas. En mi práctica consultora por más de 15 años, me ha sido fácil poder constatar este hecho, que es la maximización de resultados organizacionales lo que realmente determina o no la aprobación de una propuesta de intervención, buscando los mecanismos mediante los cuáles las personas terminen por alinear sus comportamientos con los objetivos organizacionales.

Si observamos este fenómeno desde la óptica de la sociopoiésis, podremos encontrar razones de sobra para que éste se manifieste. La corriente sociopoiética aborda el cambio organizacional desde la diferenciación sistémica, pero condicionada por su determinación estructural. En otras palabras, aunque un sistema organizacional enfrente su aumento de complejidad tomando decisiones, éstas estarán condicionadas por las reales posibilidades de cambio que su estructura pudiera realizar. De aquí que se hace relevante resaltar las condicionantes estructurales que existen en el sistema, una de las cuales es altamente importante por el impacto que tiene sobre las personas: la mantención de la membresía. Resulta central para la persona mantener sus decisiones en acoplamiento permanente con los objetivos organizacionales, de lo contrario corre el riesgo real de dejar de ser miembro de dicha organización (Arnold, 2008). Esta condicionante es válida incluso también para quienes deciden el qué y el cómo realizar intervenciones de cambio, los que terminan por direccionar sus decisiones enmarcándolas en aquello que es ampliamente validado por la organización y que ya forma parte de su historia. El sistema así, termina por diferenciarse y complejizarse paulatinamente pero sin radicalizar necesariamente un cambio estructural significativo.

A la luz de esto pareciera ser que la óptica del management es la única manera viable de abordar el problema: alinear comportamientos de las personas con las metas organizacionales. Pero esto es verdad sólo en apariencia, ya que debemos considerar que, desde el punto de vista sociopoietico, el entorno no sólo está constituido por lo externo a la organización sino también por el entorno interno correspondiente a las personas que participan de ella. De allí que si una organización realmente quiere ser viable a lo largo del tiempo, no es la única vía de solución del problema de doble contingencia el buscar que las personas ajusten sus comportamientos a lo que la organización define como ideal (definido principalmente por lo que su sistema tecnológico requiere), sino que también ajustando el propio sistema tecnológico según la realidad de ese entorno interno que conforman las personas. Más aún en entornos de alta complejidad y en momentos históricos donde las personas han ido adquiriendo un valor creciente basado en su capital intelectual, transformándolos en actores relevantes con los que muchas veces la empresa debe negociar y actuar con seducción más que con autoritarismo impositivo. Es decir, el Desarrollo de la Persona Humana se transforma en un factor cada vez más importante a considerar, si la organización quiere tener viabilidad en el largo plazo.

Esto es una noticia importante puesto que estaríamos en presencia de un fenómeno social nuevo en el que por primera vez comienza a existir una situación un poco menos asimétrica entre personas y organizaciones. Y en este escenario evidentemente que es importante resaltar la condición de acoplamiento estructural entre ambos sistemas, puesto que la viabilidad de uno está en buena medida condicionada por la del otro.

Pero es precisamente en este punto donde los modelos reduccionistas del tipo management se vuelven insuficientes. Para ellos aparece casi como la única vía de solución de los problemas organizacionales el tratar de hacer que las personas se ajusten a las finalidades explícitas de la organización. Y esto en ocasiones pueda llegar a generar más problemas para la organización si es que no se toman adecuadamente en cuenta otro tipo de variables, como el poder, las relaciones informales existentes y todo el cúmulo de otras variables más inespecíficas propias de la heterogeneidad de las personas.

No hacerse cargo de ellas, u obviar su importancia, puede ser la diferencia crítica que haga fracasar a una organización mientras que a otra le otorgue sustentabilidad en el largo plazo. Un tipo distinto de desarrollo sustentable del que habitualmente se habla, pues en él no sólo se recalca la relación empresa-entorno, entendiendo por entorno el medio ambiente natural en el que ella se

encuentra, sino que también se otorga un rol clave al entorno interno de la organización, aquel constituido por las personas y donde es posible el surgimiento de acciones colectivas no necesariamente dirigidas a la defensa de los recursos naturales sino también a la de los recursos sociales de la propia colectividad.

Sin embargo, aunque el modelo sociopoiético posea teóricamente en su esencia la posibilidad de resolver el problema de la doble contingencia ajustando o bien los comportamientos de las personas o bien los objetivos organizacionales, en la práctica la elevada complejidad de los sistemas organizacionales hace que la primera vía sea por lejos la más adoptable. Y dado que lo habitual es que se casi siempre se opte por la solución del management, no es extraño encontrarse con resistencias en las personas y sus formas de operar las que, quiérase o no, terminan por obligar a introducir las mejoras necesarias en los modelos para que estos puedan funcionar en forma medianamente aceptable por dicho contexto social.

Pero una consecuencia importante de este tipo de intervenciones es que la incorporación de ajustes termina siendo eminentemente casuística, post-facto a la aparición de las resistencias, lo que las hace demorosas y, en muchos casos, simplemente soslayadas hasta que resulta demasiado tarde como para introducir mejoras sustantivas a la base misma del modelo de cambio. Y esto se constituye en una falencia importante en un contexto altamente demandante de efectividad, y en el que demorarse en implementar un cambio puede condicionar la existencia misma de la organización.

III.- ELEMENTOS DE UN MODELO DE CAMBIO CULTURAL INTENCIONADO

DEL CAMBIO PERSONAL AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Habermas (1990) plantea que el espacio en el que buscamos el entendimiento humano y la conexión genuina con otros seres humanos, se constituye en el mundo de la vida, en abierta oposición a la lógica del sistema que representa más bien el ámbito de la instrumentalización. No es casual, por tanto, que en contexto organizacional donde se hace más patente que nunca el ordenamiento sistémico en pro de alcanzar determinados fines, resulte en apariencia poco pertinente hablar del espacio del mundo de la vida. Sería más bien la instrumentalización de las acciones lo que resulte más pertinente.

Pero mirado desde una óptica psicológica y enmarcado en una vertiente que apunta al desarrollo desde lo positivo, 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 del desarrollo personal. Es desde la conexión con nuestra orientación intuitiva desde lo humano, que se transforma en una especie de GPS interno, que logramos anclar nuestras acciones para asumirnos como gestores de cambio y humanizadores de nuestro entorno (Fernández & Sanhueza, 2008)

Resulta del todo legítimo, por lo tanto, que exista la intención de querer buscar espacios para expresar dicha humanidad en todos los ámbitos de acción humana cotidiana. Sin embargo, a veces cuesta visualizar cómo poder congeniar dicha sabiduría vital con las condiciones que las personas deben enfrentar a diario en el mundo de lo real, el cuál muchas veces no aparenta prestarse más que para aterrizarlas con brusquedad y mostrar lo difícil que resulta en definitiva ser persona entre personas. Más aún cuando pareciera que los espacios en los que nos desenvolvemos apuntan más bien hacia el utilitarismo pragmático en la toma de decisiones, manifestándose el sistema en su manera más cruel sobre las personas. Obviamente queda siempre el recurso de generar cambios en el plano de lo familiar y del círculo más inmediato de relaciones. Pero ¿qué pasa si la

persona quiere realmente influir y hacer la diferencia más allá del plano estrictamente personal y llegar a impactar de verdad en contextos más complejos, como por ejemplo el ámbito organizacional? ¿De qué manera poder llevar el mundo de la vida hacia el sistema?

La vida de las personas transcurre y se desarrolla, día a día, entre una sucesión de toma de decisiones, cada una de las cuales van 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 aceptar una promoción en el trabajo implica tener que trasladar residencia a otra ciudad o país, obligando a reconfigurar una serie de relaciones y relevando como nunca el tema de la búsqueda del equilibrio laboral-familiar. Frecuentemente a las personas se les escapa dicha consideración y procuran funcionar como si en realidad existieran parcelas completamente independientes. De allí que se escuchen 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 el ser humano es el mismo en totalidad, esté donde esté. E inevitablemente los problemas familiares se llevan a cuentas y condicionan la efectividad en el trabajo, así como las tensiones laborales suelen dejarse estallar con la familia y los más cercanos, donde al parecer resulta menos riesgoso dar rienda suelta al malestar acumulado, dada la habitual incondicionalidad existente en dichas relaciones.

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, permitiendo la generación de recursos con los cuáles poder sustentar las necesidades más propias del 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 se desarrolla durante buena parte del tiempo vital, 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 coloca por delante para hacer uso del espacio de libertad y buscar la sintonía con el GPS interior. El mundo de la vida busca expresarse y materializarse en todo momento, lo que lleva a maximizar el potencial y canalizar las energías vitales para poder transformar el mundo y convertirse en actores responsables de su propio destino. El contexto organizacional, dada su exigencia de resultados que obliga a movilizar 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 del desarrollo tanto en lo individual como en lo colectivo. Destrezas las cuales, no sólo resultan útiles para el ámbito organizacional sino que se van agregando con plena propiedad a los recursos personales para cualquier otro tipo de contexto vital en que se requieran.

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. Incluso desde lo teórico podría plantearse la imposibilidad del intento de congeniar sistema y mundo de la vida, mirando desde las veredas de la irreductibilidad conceptual de las aportaciones luhmannianas y habermasianas.

Desde una mirada exclusivamente sistémica queda claro que existiría una irreductibilidad entre el espacio de lo personal y lo organizacional; no siendo suficiente con el cambio en los individuos en la medida en que ello no se traduzca en decisiones formalmente tomadas por el sistema global. Sería impropio creer que en una organización baste con que las personas compartan generalizadamente ciertos puntos de vista para que automáticamente esos puntos de vista adquieran carácter organizacional. Esto incluso podría 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

Es posible que la forma en que habitualmente se miran las organizaciones sea lo que precisamente dificulte poder encontrar una respuesta, así como una salida posible para el problema. Es frecuente que los especialistas de los factores humanos en las organizaciones (y por extensión incluso los no especialistas) creen 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. Esta conceptualización se encuentra 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 se necesita 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 hace a las personas 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, su aporte podría llegar a ser nulo para la organización, si es que decide no intervenir en ella; y al contrario, aún sin tener una vinculación formal se puede 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 la manera de vincularse dentro de la organización está dado por las decisiones que se toman y qué tan vinculadas están con el sentido de la organización. Son las decisiones, y no los miembros en tanto personas, quienes constituyen finalmente la realidad organizacional. Las personas construyen las organizaciones, es cierto, pero lo hacen mediante sus decisiones, no por mera presencia. Por eso alguien puede estar en la tranquilidad de su hogar, 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 se puede ocupar un espacio físico en dependencias de la organización, 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 la organización? Claramente no existe un límite claro y definido para decir dónde empieza y dónde termina una organización, pasando más bien a ser un asunto de mayor o menor grado de centralidad de las decisiones. Las fronteras entre clientes, proveedores, competencia y organización, comienzan a hacerse difusas, en el entendido que el acoplamiento estructural de dichos sistemas hace que las decisiones en unos afecte las decisiones en los otros. ¿Bastará sólo la membresía del actuante para explicar qué decisión es organizacional y cuál no? De ser así, con mayor razón pasa a ser necesario abordar el cómo se observa y se analiza la vinculación asociada a la membresía.

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 queramos 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:

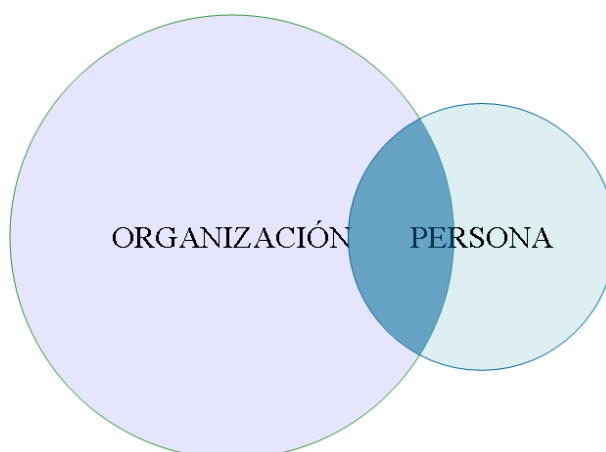


Fig. 2 Modelo Organización - Persona

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 del management que hace la organización sobre las personas nunca se alcanza a visualizar aquel espacio no organizacional, limitándose a observar el rol que ella cumple. El foco es estrictamente desde lo administrable, pasando a ser observables aquellos aspectos extra organizacionales sólo en la medida que afecten a procesos internos de ella (ausentismo, baja del desempeño, entre otros). 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 áreas 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.

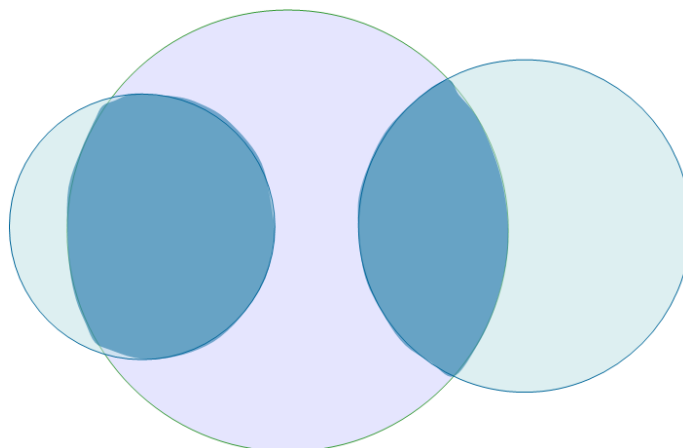


Fig. 3 Posibles roles equivalentes en un modelo Organización – Persona

Cabe preguntarse entonces ¿qué lugar se está 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 hogar. 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 se cae con relativa facilidad en autoexigencias de resultados, con el argumento siempre a la mano de que si no se obtienen el futuro laboral de la persona quedaría en riesgo, pudiendo llevarla 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.

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. Es decir, el sistema genera los resultados que se buscan y parece funcionar, por lo que no se visualiza la necesidad de realizar un cambio en este concepto.

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 DESDE LA SOCIOPOIESIS

Si dejamos de entender a las organizaciones como una simple agrupación de personas y las observamos más bien como un conjunto de decisiones, en el sentido sociopoiético, 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. A medida que va transcurriendo el tiempo, se van configurando formas de operar y estableciéndose coordinaciones entre las acciones de las personas. Se crea así un entramado complejo de interacciones que no sólo facilita los comportamientos sino que además va generando expectativas entre unos y otros respecto de las acciones que son esperables. 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 ahorrar el esfuerzo de tener que decidir día a día buena parte de las decisiones a tomar, reservando la capacidad para poder afrontar más en detalle las situaciones novedosas; muchas veces hace perder de vista cuál fue el origen de esa práctica.

En ocasiones, dichas prácticas no obedecen sólo a decisiones formalmente adoptadas por la organización sino, más bien, a procesos que inicialmente fueron creados casuísticamente por alguien que observó la necesidad de implementarlo y que debido a su recurrencia, a la larga, terminaron por generar expectativas en otros. Así, lo que en un inicio se hizo para resolver un imprevisto, termina por convertirse en un proceso informal dentro de la organización. Y debido a la naturaleza sistémica que va generando complejidad interna (diferenciación) a medida que se reduce la del entorno, lo que es fácil de crear es muy difícil de modificar con el paso del tiempo, por lo que eliminar prácticas hondamente arraigadas 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 alguien alguna vez necesitó cierta información procesada que nadie supo darle, y para solucionarlo decidió procesarla por sí mismo, probablemente la siguiente vez que alguien la necesitó, fue y se la pidió a él. Y dentro de muy poco ya todos “sabrían” que él es quien se encarga de procesarla. Tratar de hacerles ver a los demás que eso no es así, activaría rápidamente mecanismos de resistencia al cambio.

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 (Minsal, 2007). 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.

Aquí radica precisamente la deficiencia del enfoque sociopiéutico para poder crear un modelo de cambio organizacional, puesto que nos confronta inevitablemente con la dificultad de alterar patrones de comportamiento hondamente arraigados en las personas. El sistema se resistirá a cambiar, principalmente en aquellos aspectos más profundos y que se vinculan a factores culturales.

El punto central es que 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 se requiere generar cambios profundos en la manera de ser organizacional. Y es aquí cuando también se abre el espacio para el rol de la persona como agente de desarrollo.

SUSTENTO DEL MUNDO DE LA VIDA PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

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.

Si de un día para otro, todas las personas decidieran cambiar sus actitudes y comportamientos inspirados por la búsqueda del desarrollo humano, se toparía 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 (Fernández y Sanhueza, 2008)

Para que el cambio pueda ser consistente se necesita, 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. ¿Por qué una persona haría el esfuerzo de cambiar un comportamiento que en realidad no le interesa cambiar, más aún si hacer eso le implicaría tener que defraudar las expectativas de los demás? Es sólo en el convencimiento personal donde se encuentra 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.

Y es precisamente en este espacio donde se hace más evidente que para que el cambio personal ocurra debe quedar anclado en un sistema coherente e integrado que le de sustento. No basta con una instrucción o un mero procedimiento para lograr transformar la inercia de comportamiento asociada a una persona, sino que éste nuevo esquema debe ser coherente en su complejidad. Y lograr dicha coherencia en el conjunto de todas las normas y procedimientos organizacionales, tanto formales e informales, no parece ser un camino viable debido a su tremenda complejidad.

Lo esperable de encontrar en un proceso de cambio organizacional es que en su inicio sea algo poco homogéneo, con dificultades de ajuste y la coexistencia de prácticas nuevas con las que obedecían a la lógica anterior. En dicho contexto resulta muy difícil que una persona, por el mero hecho de tener una instrucción o una orden, automáticamente integre los nuevos comportamientos si lo que observa es que las nuevas prácticas no se demuestran como las realmente esperables en la cotidianidad, donde aún se siguen reforzando (formal o informalmente) los comportamientos anteriores y que se pretenden modificar.

Por tal razón, se requiere que el sistema coherente e integrado en el cual se sustenten de verdad los comportamientos deseados, no provenga del sistema sino más bien de la propia persona. Esto nos obliga a observar distinto a los miembros de la organización durante los procesos de cambio, resultando poco conveniente una mirada reduccionista que observe sólo sus roles organizacionales, y relevando positivamente un esquema como el recién presentado en el que aparezca el ámbito decisional de la persona en su totalidad. Es en dicho sistema personal donde se juega la viabilidad del cambio, transformándose en el espacio indicado donde visualizar la posibilidad del cambio. La coherencia necesaria donde es posible anclar las nuevas conductas difícilmente se puede obtener de una organización en proceso de cambio, un sistema altamente complejo, con elevada inercia y que incluso pretende modificar sus patrones culturales. La coherencia debe aportarla el sistema personal, aquel espacio que convenientemente integrado permita a la persona extraer certidumbres con las

cuales avanzar en pro del cambio, principalmente en aquellas circunstancias inevitables en las que se llegará a enfrentar con resistencias organizacionales y donde lo más fácil y menos costoso sería continuar con la práctica habitual.

Esto nos lleva a reposicionar el espacio del mundo de la vida dentro de un contexto de cambio, puesto que sólo en la genuina búsqueda del entendimiento humano podremos crear las condiciones para que a las personas les cobre sentido genuino la necesidad de cambiar. Y eso implica abrir la mirada habitual hacia las personas y evitar caer en la observación sólo desde la óptica de sus funciones y roles organizacionales.

No obstante lo anterior, 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. Dejar el proceso de cambio sólo en manos de las personas, sería caer en el mismo error ya mencionado con anterioridad, de querer subsanar falencias estructurales haciendo que las personas compensen las zonas de incertidumbre.

HACIA UN MODELO INTEGRADO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Por tal razón, para lograr un cambio organizacional consistente se necesitaría la confluencia simultánea de dos procesos coherentes entre si: por una parte la masificación del convencimiento personal hacia el cambio, que se consigue mediante un acto de búsqueda del entendimiento 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:

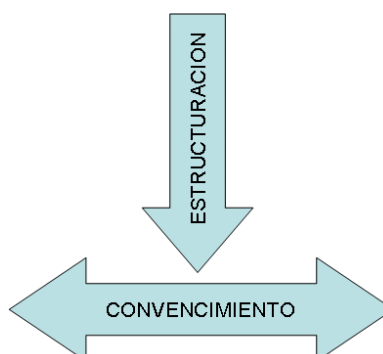


Fig. 4 Modelo de doble vía para el cambio Organizacional

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 aborda 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 se da en el espacio del mundo de la vida, buscando el entendimiento entre las personas y donde lo que ocurre en el espacio no organizacional pasa a cobrar relevancia organizacional, puesto que viene a aportar sustento y coherencia para el comportamiento de las personas, el que el sistema aún no se encuentra en condiciones de ofrecer.

Lo complejo es que esto a su vez abre el espacio para tratar de responder preguntas como: ¿entienden todos lo mismo? ¿para todos tiene igual importancia el tema? ¿cómo se puede enriquecer desde la mirada de todos el tema en cuestión? Lo que implica que el resultado no necesariamente terminará por calzar por completo con la intención inicial del agente de cambio, sino que se verá modificado y enriquecido durante el proceso por todos los aportes que las personas puedan hacer.

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 cada persona 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 se quiere efectivamente reforzar ciertos cambios de fondo en la organización, habría que determinar convenientemente aspectos estructurales que los refuercen. De lo contrario, si se deja todo a la suerte del convencimiento personal, no es extraño que no se obtengan 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.

Por otra parte, de no existir suficiente coherencia entre ambos procesos, puede que en definitiva el peso mayor se lo lleve la estructuración más que el convencimiento. Esto debido a que es mucho más probable que se facilite el convencimiento de las personas a medida que la trama estructural vaya adquiriendo fortaleza, que pensar que el mero convencimiento extendido afecte a la estructura. Incluso es posible que quienes no compartan la lógica de cambio que dicta una estructura, terminen por perder la membresía organizacional, utilizándose como criterio de inclusión el compartir o no los nuevos lineamientos organizacionales. Claro está, en la medida en que efectivamente la estructura organizacional pueda hacerse fuerte pese a la resistencia de las personas, lo que no necesariamente ocurrirá con facilidad.

El planteamiento de fondo es que, además de contribuir a viabilizar los procesos de cambio organizacional, hay un imperativo ético en revalorizar el foco de lo humano y rescatar el espacio del entendimiento como algo constitutivo del fenómeno social. Si bien desde el modelo sistémico luhmanniano esto no aparece como algo necesario, sí lo es desde el aporte de la mirada habermasiana, gracias a cuyo complemento es posible volver la mirada sobre el fenómeno humano de las organizaciones y dar un giro que permita humanizar una dimensión que, muchas

veces, suele limitarse a visualizar sólo los procesos organizacionales en que intervienen las personas, perdiendo de vista la importancia de ellas.

De esta manera, el proceso de cambio no sólo afectaría positivamente a la organización –en tanto sus procesos administrables- sino también serviría como un articulador para relevar la importancia de las personas, contribuir a su satisfacción y ayudar a convertir a las organizaciones en genuinos espacios de desarrollo humano; finalidad ética que no forma parte constitutiva de la lógica del sentido organizacional, pero que si es un imperativo ético desde el punto de vista social. Se constituye así, desde la instrumentalidad organizacional, en un aporte no menor al desarrollo social.

IV.- ALGUNAS CONSIDERACIONES EMPIRICAS

ROL DEL LIDERAZGO EN EL PROCESO DE CAMBIO

Al aproximarse al espacio de intervención concreta en organizaciones, es posible notar algunos factores importantes relativos al proceso de cambio intencionado. 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 pasa por el cambio personal. Y en esto se requiere una cuota importante de realismo, ya que no todas las voces pesan por igual al interior de una organización. Quienes detentan el mayor poder decisional de la organización son los que en definitiva determinan en buena parte el carácter del cambio.

En mi práctica consultora de más de 15 años, he podido constatar que es el convencimiento personal de la alta dirección el que condiciona las decisiones estructurales que se implementan. Casos como el de empresas que aunque declaren en su misión que el trabajo en equipo es un valor central, e incluso inviertan recursos en capacitación en temas de trabajo colaborativo, se terminan encontrando con que sus mejores trabajadores no calzan con el perfil colaborativo. La sorpresa que dicha información genera sólo se aclara cuando se constata que el sistema de compensaciones está estructurado sólo por bonos y premios por metas individuales. Es decir, ante la existencia de mensajes contradictorios para las personas (declaración y capacitación en pro de lo colectivo v/s compensación con foco individual) terminan por conceder credibilidad a aquel elemento de la estructura que perciben refleja con mayor fidelidad la intención real de la organización por comunicar qué es lo realmente importante.

Más grave quizás, resulta observar situaciones en las que existe una clara desconexión entre lo que se declara como importante y lo que en realidad termina por estructurarse en las organizaciones. Por ejemplo, los temas más destacados en las versiones de los últimos años en los foros especializados sobre recursos humanos y temas asociados a las personas en las organizaciones (Encuentros de Icare, Percade, ExpoRRHH, Seminarium y otros asociados al management) han sido los mismos que a nivel internacional se muestran como los de mayor importancia: Gestión del Talento; Equipos de Alto desempeño; Responsabilidad Social Empresarial; Gestión por competencias; Sociedad del

Conocimiento; Innovación; Liderazgo y negociación; Coaching y Desarrollo Ejecutivo. Sin embargo, al analizar los resultados de un estudio realizado el 2004 en empresas chilenas respecto de los focos de acción de recursos humanos⁴, el resultado fue el siguiente:

Se trató de 153 empresas, correspondiente a una muestra bastante representativa de la mayoría de los sectores tanto productivos como de servicios. En más de dos tercios de ellas la procedencia del capital era exclusivamente nacional. Casi el 90% de las empresas correspondió a empresas grandes y medio grandes, siendo más de dos tercios representados sólo por las empresas grandes. Más del 90% de las consultadas demostraban rentabilidades positivas, teniendo más de un 40% de ellas rentabilidades por sobre el 9%. Quienes trabajan en RRHH, tenían muchos años de formación, experiencia y especialización. En resumen, se trataba de información procedente de las empresas nacionales más importantes, las de mayor tamaño y profesionalización y que habían obtenido las mejores ganancias. Es decir, las que en cierta forma constituían el mejor referente del mercado y donde se esperaba hallar las mejores prácticas en gestión organizacional.

Dado que la intención del estudio era sondear qué es lo que efectivamente se estaba desarrollando en la práctica desde las áreas de recursos humanos, se obtuvo el siguiente resultado (diferenciando entre las acciones realizadas por personal sólo interno a la organización, externo a ella o en forma mixta):

⁴ A mediados del 2003 un conjunto de ejecutivos de recursos humanos se agrupó bajo el alero de la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez para conformar un Grupo de Investigación en RR.HH. Este grupo inició una serie de investigaciones con el fin de reunir datos relevantes para la gestión de RR.HH. en Chile. Lamentablemente dichas investigaciones no se tradujeron en publicaciones

FUNCIONES IMPLEMENTADAS	Interna	Externa	Ambas	No realiza
	%	%	%	%
Contratación	96,1	0,7	1,3	2,0
Inducción	89,5		2,0	8,5
Presupuesto de recursos humanos	88,9			11,1
Compensaciones	82,4	2,0	4,6	11,1
Relaciones laborales	81,7	0,7	2,0	15,7
Descripción de cargos	81,0	3,3	3,9	11,8
Indicadores de recursos humanos	75,8	1,3	1,3	21,6
Planificación estratégica de RRHH	74,5		2,6	22,9
Bienestar	73,9	10,5	3,3	12,4
Dirección del desempeño	73,9	0,7	0,7	24,8
Desvinculación	71,9	3,3	6,5	18,3
Reclutamiento	69,3	9,2	17,0	4,6
Comunicaciones internas	68,6	1,3	7,2	22,9
Seguridad y prevención de riesgos	66,7	10,5	3,9	19,0
Selección	65,4	9,8	20,9	3,9
Actividades extralaborales	58,2	3,3	10,5	28,1
Capacitación y entrenamiento	57,5	11,1	26,1	5,2
Diseño organizacional	56,9	1,3	5,2	36,6
Cambio organizacional	47,7	3,9	7,2	41,2
Servicios generales	47,7	9,2	9,2	34,0
Evaluación del clima laboral	41,8	22,9	10,5	24,8
Búsqueda de ejecutivos	25,5	41,2	19,0	14,4
Desarrollo gerencial	34,0	15,7	7,2	43,1
Planes de sucesión	39,9	2,0	1,3	56,9
Relaciones comunitarias	39,9	2,6	0,7	56,9
Calidad	34,6	2,0	4,6	58,8
Equipos de alto desempeño	24,2	8,5	6,5	60,8
Gestión del conocimiento	30,7	3,9	0,7	64,7
Gestión del talento	26,8	4,6	3,9	64,7

Fig. 5 Acciones implementadas por RRHH. Encuesta de RRHH en Chile, 2004

Observando los resultados, sorprende constatar que precisamente los temas que están más en boga y que se suponía debieran constituirse en referente obligado de la mejor gestión, ocupan los últimos lugares dentro de las acciones que en la práctica se ejecutan. Y por lo visto esto no parece ser un problema de recursos, ni de falta de profesionalización de las áreas. Las razones debieran ser otras, puesto que si asumimos que en los sistemas organizacionales quienes toman las decisiones gerenciales cuentan con el poder suficiente para que dichas decisiones se implementen, y si dichas personas pertenecen a un sector de la población que suele dar por buenos los sistemas de gestión en boga en los países desarrollados; entonces algo debe estar ocurriendo para que tal situación se presente. De allí que aparezca relevante preguntarse qué ocurre en la manera de percibir por parte de la alta dirección.

No basta con la mera declaración de importancia por parte de los líderes de una organización como para que automáticamente se genere una estructura adecuada a dicha declaración. Falta aquí un elemento central de convencimiento, de asumir coherentemente las consecuencias que tiene optar por un cambio y disponer de elementos para poder hacer frente a las resistencias que naturalmente opondrá la organización. En caso contrario, la estructura que se genere no propiciará el cambio. 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, la mirada de futuro de las organizaciones y el propio carácter del cambio dependerá fuertemente de qué es lo que inspira a la alta dirección (Furst, 2008)

LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Desde múltiples orientaciones se ha abordado el tema de la resistencia al cambio, tanto desde el ámbito sistémico, en el que se resaltan las dificultades propias de querer cambiar lo establecido en entornos de alta complejidad; como en la perspectiva crítica, que enmarca la resistencia en procesos de conflicto interpersonal asociado a diferencias de clases; y finalmente en el ámbito del individuo, con una orientación más psicológica (Giæver, 2010). En la práctica es posible observar que dichos factores se entremezclan, apareciendo como elementos que dificultan la implementación y, en mayor medida, la mantención de largo plazo de los procesos de cambio. Me ha tocado analizar en variadas acciones consultoras cómo estos elementos se constituyen en barreras importantes para la efectividad de las intervenciones de cambio. Esto lleva inevitablemente a plantear alternativas y sistemas complementarios a las intervenciones en sí, como una forma de preparar el contexto para poder maximizar el resultado de ellas.

Sin embargo, la propia experiencia termina por manifestar que tal vez la variable individual termina por convertirse en el ámbito más provechoso de abordar para facilitar el cambio. En definitiva son las conductas de las personas las que configuran el mapa decisional que define a la organización. Y he podido constatar a través de la experiencia que es mucho más provechoso para instalar un proceso de cambio el convencer a algunas personas claves que simplemente generar manuales o normativas que promuevan el cambio.

Vencer la barrera de la resistencia al cambio personal se transforma así en el primer peldaño posible para el cambio de las organizaciones. Y esto nos obliga a

rescatar al entendimiento en el espacio del mundo de la vida como el camino para poder acceder a la generación de sentido. Es sólo desde allí que es posible extraer los elementos necesarios para sustentar cualquier posible cambio organizacional, desde el cuestionamiento permanente que la persona debe hacer respecto de las prácticas habituales y las conveniencias de los comportamientos según lo que considera que es lo deseable. De allí la importancia del rol del liderazgo como factor central para el cambio organizacional, siendo capaz de activar la dimensión motivacional de sus seguidores para posicionarlos como genuinos y legítimos agentes de cambio en sus entornos inmediatos; acción que difícilmente puede emprenderse desde lo meramente instrumental y con centro en lo técnico del sistema. Es aquí donde el involucramiento del espacio total de la persona cobra el mayor sentido y la mirada tradicional se hace insuficiente para abarcar dicha complejidad.

Quienes trabajan en procesos de desarrollo organizacional siempre lo han sabido bien, declarando que las personas son siempre el factor clave para el cambio. Pero la razón de ello suele escaparse si no se revisa el cómo se observa a las personas, limitando este proceso a mirar los roles y funciones y dejando de lado el sustento esencial donde se ancla la posibilidad del cambio, que es el mundo de la vida.

EL ROL DE LA PARTICIPACIÓN

Posiblemente cuando observamos la importancia creciente que ha ido teniendo el tema de la participación como mecanismo de involucramiento de las personas en los procesos de cambio, notemos que precisamente a la base de su aporte esté la búsqueda del entendimiento. Puede ser difícil de argumentar cuánto de la efectividad de los procesos de cambio que han resultado exitosos se sustenta precisamente en la metodología participativa que se usó durante el proceso. Pero en la práctica consultora durante muchos años, he podido recoger la opinión extendida de altos directivos (tanto de empresas como de organizaciones sin fines de lucro) que manifiestan su satisfacción por las consecuencias positivas que han tenido las intervenciones de tipo participativo. Esto no sólo por sus efectos en la disminución de resistencias al cambio sino además por su impacto directo y positivo en el clima laboral.

En particular durante los últimos años me ha tocado trabajar con metodologías como la Indagación Apreciativa, que tiene la virtud de generar un entorno

participativo grupal en el que las personas incorporan sus vivencias personales, las comparten y son capaces de extraer de ellas el núcleo positivo que les ha permitido ser efectivos en el pasado; y a continuación, mediante un proceso de co-construcción grupal definir el sueño colectivo y diseñar las acciones a emprender para tratar de alcanzar dicho sueño o visión. Dicha metodología, aunque sin tratarlo expresamente, vislumbra parte de lo que se plantea con el modelo de cambio de doble vía (estructuración/convencimiento), abriendo el espacio para el entendimiento dándole cabida al mundo de la vida y generando estructura consistente con la construcción colectiva de sentido compartido.

El riesgo que tiene lo participativo en los procesos es que nunca se puede saber a priori que terminará por construirse al terminar dicho proceso. En la medida que haya una genuina apertura a la participación, es decir, que efectivamente exista la intención de involucrar el espacio del mundo de la vida de las personas, tematizándolo en la búsqueda del entendimiento, la resultante no necesariamente calzará con lo que la alta dirección puede tener predefinido como lo esperable. Y es aquí cuando cabe cuestionar algunos fenómenos observables en las organizaciones, en los que se aparenta la creación de espacios de participación cuando más bien esto se hace sólo por un asunto de imagen y los resultados finales ya están definidos y no son cuestionables. Así, sólo se da apertura a la opinión, pero no a la participación. En cambio, cuando uno se topa con estrategias efectivamente participativas, es fácil reconocer que efectivamente existe a la base de ellas la instancia de abrirse al mundo de la vida; claro está, con un sesgo aún muy centrado en aspectos vitales más cercanos a lo laboral y poco centrados en otras dimensiones de la persona que, aunque tengan un valor central para la persona, se encuentran aún muy lejanos de ser incorporados en el espacio organizacional.

V.- A MODO DE CONCLUSION

Rescatando lo planteado al señalar los problemas de cierre a los que se puede ver enfrentado un especialista, producto del sesgo que puede desarrollar su mirada a medida que profundiza en su disciplina, no resulta tan extraño que el foco habitual con el que se enfrenten las dinámicas de cambio organizacional se enfatice desde aspectos parciales. Así por ejemplo, la mirada de los profesionales de la Ingeniería suele enfatizar los procesos técnicos, así como la de los sociólogos los procesos sociales, mientras que los psicólogos los fenómenos individuales. Una aproximación así de parcial, lamentablemente pasa de largo sobre la propia naturaleza de la constitución del contexto organizacional, permitido gracias al acoplamiento estructural entre el sistema organización y los sistemas psíquicos de las personas. Sólo dar cuenta de los fenómenos de un sistema u otro, sería reducir artificialmente la complejidad, que es lo que ocurre cuando adoptamos una aproximación sesgada desde sólo un punto de vista disciplinar.

Innegablemente, la historia de la teoría organizacional ha sido heredera de este sesgo, primando la mirada de especialistas que han tenido como foco de observación fundamentalmente los procesos (tanto técnicos como humanos), posibles de definir y administrar desde la organización en tanto sistema. Posiblemente esta casi hegemonía de la mirada generalista de lo administrable, tan propia de la teoría organizacional, por sobre la mirada particularista con foco en la persona, da cuenta también del por qué se suele minimizar la dimensión más psicológica, así como el espacio personal de los individuos que va más allá de lo observable por la organización. Sólo en la medida que los fenómenos de este espacio generen consecuencias para la organización, es que terminan por cobrar una relativa importancia para ella (como en la posible generación de ausentismo y accidentes, por ejemplo). En la cotidianidad de la operación organizacional, estas dimensiones efectivamente no se relevan como importantes, generando la impresión de que lo único importante es lo que ocurre a nivel del sistema organizacional. Esto minimiza el rol central que tiene el acoplamiento estructural y, en mucha mayor medida, lo que ocurre con el sistema individual.

En los procesos de cambio es tal vez cuando es más importante considerar las variables personales, ya que es cuando se hace más manifiesta su existencia, observada organizacionalmente desde el fenómeno de la resistencia al cambio. No es curioso que la resistencia termine finalmente por asumirse casi como un fenómeno constitutivo del proceso de cambio, con el cual hay que lidiar cada vez que se manifieste, y se la integre convenientemente dentro de cualquier modelo

de cambio. Pero rara vez se hace algo para minimizar en forma previa la existencia de resistencias, dado que estas se generan en aquel espacio donde la organización no puede penetrar y, muchas veces, ni siquiera tiene conciencia de que exista: el espacio personal.

De allí que una aproximación que rescate el aspecto psicológico y la mirada integradora del propio sistema del individuo, aparezca como el complemento necesario a las intervenciones estructurales. Se relevaría así la importancia del acoplamiento estructural como el ámbito de intervención más pertinente de abordar ante una estrategia de cambio, no a la organización ni al individuo por separado, sino que ambos a la vez. El mecanismo de doble vía para el cambio, que involucra tanto la estructuración como el convencimiento, se posicionaría así como una herramienta central para posibilitar efectivamente la consistencia del cambio. La implicancia para los procesos de intervención estriba en que éstos deben apuntar a abarcar ambos frentes en sus esfuerzos, generar estructura coherente para el cambio y abrir el espacio para la búsqueda del entendimiento entre las personas. Una instancia novedosa para que se genere un real encuentro entre la sociopoiésis y el mundo de la vida.

IV.- BIBLIOGRAFIA

- Abarzúa, E. (1994). Una tipología de las nuevas identidades en el trabajo en Chile, en Revista de Economía y Trabajo, PET, año II, N° 4, páginas 51 a 76
- Avaria, A. (2001). Discapacidad: inclusión y exclusión. Revista Mad. N°5. Septiembre. Depto Antropología. U. de Chile
- Arnold-Cathalifaud, M. (2008). Las organizaciones desde la teoría de los sistemas sociopoéticos, en Revista Cinta de Moebio N°32, Págs. 90-108 Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile
- Baeza, R. & Fernández, I. (2002). "Aplicación del modelo de competencias: experiencia en empresas chilenas", PSYKHE 2002, Vol.11, N°2, noviembre 2002, Págs. 141-158
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). The Human Resources Scorecard. Boston: Harvard Business School Press.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1986), La construcción social de la realidad. Buenos Aires: Amorrortu
- Blake, M.; Terry, D.; Hogg, M. (2009) Dissonance reduction in the context of group membership: The role of metaconsistency. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, Vol 13(2), Jun 2009, 103-119.
- Borgaminck, L y Baquerin, M. T. (2002). Las Nuevas Tecnologías: ¿Progreso o Exclusión? CHASQUI, Revista Latinoamericana de Comunicación
- Boyatzis, R. (2008). Leadership development from a complexity perspective. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol 60(4), Dec 2008, 298-313
- Burke, W. (1988). Desarrollo Organizacional, Punto de vista normativo. Delaware. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Collins, J. & Porras, J. (1995). Empresas que perduran. Bogotá: Grupo Editorial Norma
- Charan, R. (2006). La guía de Home Depot para un Cambio Cultural. En Revista Harvard Business Review, Abril 2006 pps. 45-55

- Choudhury, S. (2000). Management del siglo XXI, España: Prentice Hall
- Echeverría, R. (2001). La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires, Ediciones Granica
- Enriquez, A. (2007). Cultura, Organizaciones e Intervención, en Revista Univ. Psychol. N°6, pp. 155-162
- Fayol, H. (1991). Administración Industrial y General. Buenos Aires. El Ateneo
- Fernández, I. Sanhueza, J. (2008). Psicología para la Vida. Santiago de Chile. Javier Vergara Ediciones
- Flannery, T., Hofrichter, D. & Platten, P. (1997). Personas, desempeño y pago. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Flores, F. (1995). Creando Organizaciones para el Futuro. Santiago, Dolmen Ediciones
- Furst, S. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. Journal of Applied Psychology, Vol 93(2), Mar 2008, 453-462
- Giæver, F. y Hellesø, R. (2010). Negative experiences of organizational change from an emotions perspective: A qualitative study of the Norwegian nursing sector. Nordic Psychology, Vol 62(1), Apr 2010, 37-52
- Giddens, A. (1997). Política, sociología y teoría social. Buenos Aires: Paidos.
- Goleman, D. (1999). La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires, Vergara Ediciones
- Grupo de Investigación en RRHH. (2004). Encuesta de investigación de acciones de RRHH en Chile. Documento no publicado
- Guimaraes, R. (1998). La ética de la sustentabilidad y la formulación de políticas de desarrollo. Ambiente y sociedad, N°2, 1er semestre pp.5-24. Campinas, Brasil.
- Gutierrez, E. (2007). Cultura, Organizaciones e Intervención, en Revista Univ. Psychol. N°6, pp. 115-129
- Habermas, J. (1990). La lógica de las Ciencias Sociales. Madrid. Editorial Tecnos

- Halpern, (2000). Los nuevos chilenos y la batalla por sus preferencias, Editorial Planeta
- Hopenhayn, M. (2001). Repensar el trabajo. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma
- Hosking, D. M. (2006). The Social Construction of Organization. Copenhagen Business School Press
- Institute for Management Development". (2002). The World Competitiveness Report 2002
- Landy, F. & Conte, J. (2005). Psicología Industrial. México, McGraw Hill
- Luhmann, N. y De Giorgi, R. (1993). Teoría de la Sociedad. Universidad de Guadalajara. Universidad Iberoamericana. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. México.
- Luhmann, N. (1991). Sistemas Sociales: Lineamientos para una teoría general, Alianza, México D.F.
- Luhmann, N (1998). Complejidad y Modernidad: de la unidad a la diferencia. Edición y traducción de Josetxo Beriain y José María García Blanco. Editorial Trotta. Madrid, 1998. pp. 31-50
- Mascareño, Aldo (2003), "Teoría de sistemas de América Latina. Conceptos fundamentales para la descripción de una diferenciación funcional concéntrica", en Persona y Sociedad, Vol. XVII, N°2, Agosto 2003.
- Maturana, H. (1981). Autopoiesis: A Theory of Living Organization. Edited by Milan Zeleny North Holland: New York.
- McCormick, I., Burch, G. (2008). Personality-focused coaching for leadership development. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol 60(3), Sep 2008, 267-278
- Minsal, D., Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. ACIMED v.16 n.3 Ciudad de La Habana sep.-sep. 2007
- Ocampo, J. A. (2001). Raúl Prebisch y la agenda del desarrollo en los albores del siglo XXI. Revista de la CEPAL, diciembre nº75, pp 25-40
- Oreg, Sch et al. (2008). Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. Journal of Applied Psychology, Vol 93(4), Jul 2008, 935-944

- Pérez L., Marisol. (1994). "El empresario, la tecnología y el poder: dos empresas en un momento de cambio estructural". Mexico. UIA. Tesis doctoral
- Perkins, R. (2009). How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness: An exploratory study. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol 61(4), Dec 2009, 298-318
- PNUD, (2002). Desarrollo Humano en Chile, nosotros los chilenos: un desafío cultural: PNUD.
- Raymond, E. (2005). La Teorización Anclada (Grounded Theory) como Método de Investigación en Ciencias Sociales: en la encrucijada de dos paradigmas. Cinta de Moebio No. 23. Septiembre 2005. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile <http://www.moebio.uchile.cl/23/raymond.htm>
- Ridderstrale, J. & Nordstrom, K. (2000). Funky Business. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Rodríguez, D. & Arnold, M. (1992). Sociedad y Teoría de Sistemas. Santiago: Editorial Universitaria.
- Rodríguez, D. (1992). Diagnóstico Organizacional. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, D. (2001). Gestión Organizacional. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, D. (2007). Comunicaciones de la Organización. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Salgado, J. (2005), "Personalidad y deseabilidad social en contextos organizacionales: implicaciones para la práctica de la psicología del trabajo y las organizaciones", Papeles del Psicólogo, Dic. N 92, 2005 (www.cop.es/papeles)
- Sapir, E. (1929). El estatus de la lingüística como ciencia (p. 139-147) En: Bohannan. Antropología Lecturas
- Schvarstein, L. (1998). Diseño de organizaciones. Buenos Aires. Paidós
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stiglitz, J. (2002). El Malestar en la Globalización. Buenos Aires: Tartus

- Taylor, F. (1991). Principios de la Administración Científica. Buenos Aires. El Ateneo
- Trujillo, M.A., Guzmán, A. (2008). La forma de gobierno y su relación con el poder y el cambio organizacional: caso universidad del Rosario. Estudios gerenciales vol.24 no.108 Cali July/Sept. 2008 pps. 129-143
- Ulrich, D. (1997). Recursos Humanos Champions. Buenos Aires, Granica
- Ulrich, D; Losey, M; Lake, G et. Al. (1998). El futuro de la Dirección de Recursos Humanos Barcelona, Gestión 2000.
- Vargas, G. (2008). Arquitectura del cambio organizacional: liderazgo, gestión del conocimiento e innovación tecnológica. revista de ingeniería N°28. Pps. 9-14. Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia
- Wood, R. & Payne, T. (1998). Competency based recruitment and selection. New York: John Wiley & Sons.