

EDUARDO RODRIGUEZ D.
Psicólogo

LOS LABERINTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



o es mi intención iniciar una discusión teórica sobre lo que significa "cambio" o lo que significa "¿por qué la gente no cambia?", o a qué tipo de cambio o de gente nos referimos cuando desde las organizaciones nos hacemos esas preguntas; por ahora partiré de situaciones que pudiéramos llamar "de sentido común" y que nos dicen y muestran que las cosas cambian y que eso, que es evidente, es lo que entendemos por cambio.

Tal vez lo único que quisiera diferenciar son los términos "institución" y "organización" ya que de lo que se habla es de lo segundo; del poco tiempo que nos queda una vez nos contratamos. La institución de la familia, las instituciones del Estado, el Ejército, el Congreso, o las instituciones de salud poseen una cierta permanencia que les es propia pese a sus crisis; pero las organizaciones (otrora empresas) no son dueñas de su tiempo: lo que tienen de historia es arrancada, expropiada e injertada. Uno quisiera que su empresa fuera eterna o, por lo menos, que durara el tiempo de uno; y las organizaciones saben de su temporalidad pero al igual que los hombres que la componen, desean la eterna juventud. Sólo que ellas, paradójicamente, si no la han logrado por lo menos han prolongado su envejecer más allá del tiempo de sus jubilados. Por otra parte, la cobertura de las instituciones es mucho más amplia y les es propia; la de las organizaciones es una pretensión.

Hecho el rodeo volvamos al tema del sentido común: Para los que vivimos en el mundo de las organizaciones ya es un lugar común decir y oír que "el mundo está cambiando", que "el cambio nos arrasó", que "hay que montarse en el tren del cambio", que "tenemos que cambiar para ajustarnos a las exigencias de los nuevos tiempos", etc.

Es válido que "hay que montarse en el tren del cambio" pero no olvidemos que aun montados en él, el tren siempre es y seguirá siendo otra cosa. También es cierto que "tenemos que cambiar para ajustarnos a los cambios" pero no lo es menos que es un "tener que cambiar" empujados desde fuera. La imaginería del cambio se sitúa en los alrededores (aún aquella que hace del cambio sinónimo de transformación: su metáfora no pasa de ser la serpiente o la mágica mariposa que antes era oruga pero ahora, otra cosa; y por ello, en tanto sólo vista desde lo que era no pasa de ser un mirar de afuera). Y tal como lo veo (si de mirar se trata), que algo cambia ya indica varias cosas: que en todo cambiar hay un dejar de ser, que ese dejar es más que un

simple pasar a ser ya no “x” sino “y”, que desde el lugar de quien mira el pasar algo pasa puesto que su mirada participa en la destrucción-construcción de ese tránsito que es devenir y resultado al tiempo. Que algo cambia indica una sospecha: eso que cambia lo hace porque está en mí. Y, por demás, ese cambiar del que adquiero conciencia ya no es un cambiar inocente. Pero, ¿Qué es lo que me cambia –y pasa– dentro de mí y que a la vez se sitúa por fuera y siempre más adelante? Solamente una cosa...la vida.

La conciencia del cambio es entonces, y fundamentalmente, la conciencia de la vida; de esa que me posee, que me sucede a mí y que me hace vivo pero a la vez que me recuerda mi existencia puesto que ella, la vida, se encarga de recordarme su perpetuidad. La vida no se supedita al dictado del hombre y cuando comprendemos nuestra transitoriedad (que no somos eternos y que ninguna estabilidad nos garantiza la existencia sino el estar... “como están las piedras a la vera del camino”), nos asumimos plenamente como sujetos portadores del virus de la existencia: vivir es sentirse, es saberse y es hacerse.

Y ninguno de esos virus puede atraparse en una definición de cambio. Una vez abarcamos esa comprensión (fugaz y débil) de nuestra existencia es cuando captamos que somos la única especie que se sabe dueña y creadora de su historia.

Cambiamos en la medida en que sumimos la conciencia de nuestra existencia que es historia. Ser, Estar, Hacer, no son más que formas de lo mismo. De lo que se trata es de devolverle al hombre la propiedad de su historia pero para ello se hace necesario comprender que la vida es una, que la vida es unidad del ser, del estar y del hacer.

Por lo mismo, hay que ir más allá. E ir más allá es atrapar la cotidianeidad, el quehacer del día a día para preguntarle por lo que nos da sentido y que, según lo dicho hasta ahora, nos remite a preguntarnos *también* por el sentido de ese oficio al que le dedicamos diez o doce horas diarias, sino más.

Y esa percepción del tiempo dedicado a un sitio es la que nos lleva a afirmarnos como vivientes: “Habitamos” en organizaciones y en ellas –y a ellas– hemos dejado el cuidado y la garantía de nuestro “futuro”; tal vez en ese acto podamos justificar algo bueno pero, para ello, tanto ellas (las organizaciones) como nosotros, hemos dejado que la garantía desplace el gusto por el habitar. Lo hecho y su disfrute, el presente desnudo de placer, pasa a ser el costo que hay que pagar. Y para compensar ese costo (un futuro tranquilo) lo rodeamos de tantas e infinitas garantías como infinita se torna entonces nuestra permanencia en el trabajo. Esa seguridad que da la permanencia elimina la conciencia del tiempo, de nuestro tiempo, y al hacerla casi infinita e irrenunciable, nos obliga a la única renuncia que, paradójicamente, mata al hombre: la renuncia a la voluntad de lucha y a la afirmación de gestos y actos que cuando dicen no, lo dicen por sí mismos y no por la seguridad de las garantías que hemos negociado.

Pero, ¿qué tipo de permanencia es la que debemos cuestionar? Pienso que en primera instancia se trata de poner en entredicho nuestra permanencia en el mundo; se trata de adquirir conciencia de nuestra transitoriedad y de la urgente necesidad de marcarla de sentido, de hacer profundo nuestro paso por la vida (y el trabajo es parte de ella). De suyo viene que esa parte que nos ocupa el día y aún parte de nuestras noches ha de ser percibida distinto (no más ni menos importante que los otros aspectos de la vida, pero sí distinto). El problema radica en que tradicionalmente le hemos colocado “filtros” a ese paso, nos hemos protegido de la “invasión” de nuestra “privacidad” por parte de la Empresa y, para garantizar esa distancia nos hemos escindido, fragmentado en tantos

hombres como espacios de vida tenemos (un hombre para el hogar, otro para el juego, otro para el trabajo, otro para la amistad, etc).

Ahora bien, no se trata de dejarnos invadir o no, sino de asumirnos como seres únicos, integrados, holísticos si se quiere. De pensarnos los mismos aun desde la diferencia de espacios que construimos para vivir.

Pero en ese juego algo ha ocurrido: ya no somos los habitantes sino los habitados. La empresa, la organización, el sitio de trabajo nos habita. Y, ¿cómo ha ocurrido? Ya hablamos algo de lo que entregamos a cambio pero, ¿cómo se da que eso que nos habita a la vez nos gusta y nos desespera? "Sus problemas personales déjelos en su casa" se nos dice al entrar al trabajo, pero extrañamente con los programas de integración familia-empresa, pruebas psicotécnicas, entrevistas, visita domiciliaria, pasado judicial, etc., la casa, la familia y la vida íntima pasan a ser parte de su territorio y unas veces con permiso y otras sin él, allí se le encuentra. Y lo que debiera ser un sentimiento de reconocimiento mutuo no es tal porque se mantiene una relación de desequilibrio desde la cual el miembro más frágil anula su conciencia y acepta como verdad esa "realidad".

Y digo "gusto y desespero" porque eso que indudablemente pareciera bueno y sano se torna inequitativo: poblados de mensajes se nos olvida que nosotros somos los pobladores, los que le damos sentido a esto que es oficiar la vida donde quiera que sea.

Por otra parte, ¿qué es pensar distinto la vida? ¿Qué es cargarla de sentido? Pienso que -y uso el lenguaje gerencial- es tener una visión de vida. Con anterioridad hice referencia al "futuro"; quiero volver a esa palabra porque eventualmente pudiera pensarse que estoy cuestionando la necesidad de pensar el futuro y en su lugar afirmando vivir el presente. Lo segundo es válido (vivir el presente) y me reafirmo en ello, en cambio, sobre lo primero (no pensar el futuro) creo que hay allí un uso impropio de la palabra futuro. La garantía de futuro a la que estamos acostumbrados no es más que la proyección "al infinito" (en la mayoría de los casos va un poco más allá de los 20 años de asistencia al trabajo) de un presente rutinizado, lleno de angustias pero finalmente igualable a los demás presentes que son la suma de infinitos días iguales unos a otros.

Del futuro que estamos hablando es de ese futuro desde el cual, una vez hallamos llegado a él podamos mirar hacia atrás y decir: "así es, o, así fue porque así lo quise yo". Un futuro pensado desde el mañana y construido desde ahora, un futuro en el que desde ya estemos poseionados. Y un futuro así no es el futuro de las proyecciones estadísticas ni el de los escenarios optimistas o pesimistas de -por ejemplo- Planeación Estratégica, sino el de los visionarios del Pensamiento con todo lo que ello signifique de razón, lógica,



intuición, sueño, creación, acción, etc.

Ante todo para generar un cambio hay que generar la conciencia del mismo en tanto el cambio es fundamento de nuestro existir en el mundo pero, y a la vez, generar la conciencia de que ese cambio es fundamental puesto que nos permite construir una visión del mundo, o mejor aún, construir un mundo del que somos responsables.

Síntesis mínima: construir un mundo de sentido pero en paralelo, crear las condiciones para que nazcan visionarios, seres para los que la imaginación y la acción sean el fundamento de su vida. Seres constructores de sentido. Y cuando decimos "de su vida" usamos el *su* en su término más genérico, es decir, como lo que en *su* vida hay de humano similar a otros humanos y frente a los cuales se asume como *su* visionario, *su* representante, líder, etc.

Tal vez esta noción de visionarios pudiera enriquecer lo que hoy intuitivamente sospechamos es el sentido del líder, y si es así, bienvenidas todas aquellas propuestas que buscan desarrollar líderes visionarios.

Pero, y esto es importante, estos visionarios construyen mundo sobre mundo, y con ello quiero decir que no se quedan en la contemplación puesto que hacen mundo. Y, ¿cuál es el mundo sobre el que construyen los visionarios de los que estamos hablando?: el mundo de lo humano.

Ahora bien, lo humano así dicho puede sonar ambiguo; por lo mismo vale recordar que hablamos de un aspecto (distinto a fragmento) del mundo de lo humano y es el que corresponde al mundo de las organizaciones.

De lo dicho hasta aquí quiero subrayar una idea: al ser dueños de nuestro destino lo reconocemos como propio, y si nuestro destino es el mundo que construimos y en el que vivimos, la sensación de pertenencia e identidad debiera ser la nota predominante. Sin embargo en la "realidad" se presenta la siguiente paradoja: ¿qué son las organizaciones sino algo que nos es extraño, distinto, que no nos pertenece y sobre lo que no podemos actuar? No sobra recordar que el sentido común refuerza ese sentimiento cuando nos dice que todo lo que es distinto a nosotros, lo que es extraño y desconocido y que además no nos pertenece debemos acertarlo en su realidad (así por ejemplo el Estado). Sentimiento que, no obstante ofrecemos ciertos argumentos para la tranquilidad, se torna apabullante cuando, mirándolo por el lado de lo peor, nos damos cuenta que si no tenemos la mínima posibilidad de acceso a él para su comprensión, a lo inmanejable que se nos hace la organización habría que agregarle sentimientos de impotencia mía o de omnipotencia de ella que, en otras palabras nos obliga a alienarnos en ella, a no pensarla para poder soportarla, a sentirla como una "cosa" ajena y cargada de una "existencia" a-humana (por no decir infrahumana o suprahumana).

Hoy día las organizaciones se han vuelto las dadoras de destino. Y digamos que nosotros nos hemos vuelto destinatarios: la organización organiza nuestra vida, nos dice del oficio para el que se nos contrata y nos regula la forma de hacerlo para evitarnos contratietpos; desde allí no hay sino un paso para que extendamos la presunción de que todo se da hecho también en los otros lugares de la vida en que nos movemos (hogar, amigos, recreación, etc). Y ese paso es el paso que da el temor ante las inseguridades del resto del mundo de lo humano.

Igualmente la organización "organiza" su visión del mundo, diseña sus principios, forma algunas personas para que piensen y difundan lo que el gran resto debe hacer, mientras tanto en esa gran masa se mueven otros actores más anónimos pero con propuestas más "afines" a la vida de ese gran "resto de gente" y con ellos crean sus símbolos y diseñan códigos paralelos de acción: en síntesis, generan sus propias culturas que se superponen a la cultura oficial de

la que no se es partícipe. Y en esa superposición de códigos, símbolos, rituales y mitos conscientes e inconscientes se construyen y deconstruyen los sentidos de vida de seres que aun poseyendo títulos, poder o cargos bien definidos no dejan de ser tránsito.

Valga resaltar que no sobra hacerse la pregunta: ¿pueden las empresas apropiarse el derecho de ser los paradigmas éticos del hombre contemporáneo?, ¿son ellas realmente las guías para que el hombre le dé un sentido a su vida, o a la vida misma? Ante la gran crisis que vive el hombre postmoderno con la desaparición que suponen los grandes ideales, pareciera que la Empresa se ha convertido en el refugio de los hombres premodernos (¿modernos?) que se aferran a la búsqueda de los absolutos (Dios, Razón, Estado y hoy: Misión Empresarial).

Resulta fácil decir que de lo que se trata es de devolverle al hombre su noción de destino. Pero, ¿cómo hacerlo?, y esto es lo difícil porque de una u otra manera en el operar de una "organización" subyacen una serie de factores no necesariamente explícitos que actúan como neutralizantes –y en muchos casos como destructores– de las redes de sentido. Además de que se hace necesario deslindar el concepto de destino de la carga de significado que le subyace como concepto premoderno.

Pienso en este momento, por ejemplo, en el concepto de "cliente interno" que si bien generó en su origen y en su contexto momentos innovadores, hoy día se ha convertido en "el nuevo paradigma de las organizaciones" y, por supuesto, en una "verdad de a puño" para los administradores. Quiero detenerme un momento en esa relación Cliente-Servidor: Hoy día es cada vez más frecuente oír que "el cliente siempre tiene la razón"; pero si miramos este decir, por poco que escarbemos encontramos que no pasa de ser ese otro decir que si bien ya ha ido cayendo en desuso, aún se usa: "el jefe siempre tiene la razón". ¿Y qué es afirmar que el jefe siempre tiene la razón, sino reafirmar una vieja y eterna subordinación, una vieja y dolorosa relación: la del Amo y el Esclavo, la del Siervo y el Señor?

En la relación cliente-servidor no hay una relación de iguales sino un desequilibrio que rompe cualquier posibilidad de diálogo porque se habla únicamente desde los intereses (o necesidades) de una de las partes. La otra simplemente las satisface. El Servidor se torna entonces en el Siervo que oferta sus servicios al Cliente, su Señor. Y esto probablemente no sería problema si se tratase de personas que sirven o son servidas; el problema está en que en la relación Siervo-Señor, el Señor usa al Siervo y en tanto lo usa lo convierte en cosa, en objeto de uso que se usa y que tan sólo existe durante el tiempo de su consumo; después deja de existir.

En estos planteamientos hay dos aspectos que quiero recalcar. Uno de ellos tiene que ver con lo que deviene impuesto así sea que lo sea para mejor beneficio de la organización; de hecho, uno de los conceptos que maneja Planeación Estratégica, por ejemplo, es que tanto la misión, como la visión y los principios deben ser formuladas desde la instancia gerencial. El resto de la organización debe asumirlos como su destino. Desde la óptica de lo "pragmático" es evidente que si a mí se me paga *es* para que acepte lo que se me paga; pero lo que se me paga, ¿qué es?...el sentido común me dice que es salario; pero, ¿lo es?, o por lo menos, ¿lo es todo?; por cierto que no. En lo que se me paga se me pide que acepte lo que quien me paga entiende, entre cosas, por multitud de cosas... lo que él entiende por oficio (mi oficio), lo que él entiende por trabajo (mi trabajo), lo que él entiende por trabajar y ser trabajador (ser yo su trabajador), etc.

Generalmente hasta el primer día de trabajo sabemos qué es lo que realmente se espera de nosotros y, generalmente han de pasar muchos días para

que las organizaciones se enteren de nuestras esperanzas frente a su deseo. Y si es cierto que el lenguaje, el diálogo, es lo que nos hace humanos, seres capaces de la creación, entonces en frases como "en el principio fue el verbo" resumiría la necesidad de recuperar lo que pasa en las organizaciones y que escapa al diálogo de lo humano sin importar (para ser nombrado aunque posiblemente no para ser develado) de donde venga y/o porque se dé así. Podría ser sano, en principio, abrir nuevos canales para el encuentro entre todos los que participan en la creación de ese lenguaje.

Pero hay otro elemento de lo extraño que tiene que ver con el contexto en el que se habla (o desde el cual se habla) y en el que el lenguaje adquiere significación: contexto, entorno, cultura etc.. Serían los términos que habría que usar para decir lo que quiero decir.

El diálogo no es habladuría sino creación: cada palabra que se pronuncia es un mundo que aparece para el interlocutor, mundo que adquiere la consistencia de lo "real" en tanto se constituye en compromiso de vida, en praxis. Y las organizaciones son fundamentalmente eso, espacio para la praxis: acción que se constituye en reflexión, en pensar que se actúa a través de su propio lenguaje, lenguaje que no es solamente ordenamiento de palabras en códigos o normas, sino formas de ser y/o hacer, más aún, son los hechos que devienen sentido, que construyen sentido.

Es este otro aspecto desde el que siempre habrá que reempezar: la cultura como eje fundamental del pensar y hacer humano, como algo que no está totalmente allí, que no se "ve" y a lo que yo alegremente le puedo hacer diagnóstico; ella es proceso, acto hecho alfarería pero también microchips (¿La cerámica no es acaso, un concepto bizarro, prehistórico y postmoderno a la vez?). La cultura no es, diría yo, ni el lento y torpe caminar del viejo ni la danza dura y rápida del joven: es lo que hay entre uno y otro, su puente, y ello incluye, por supuesto, los vacíos sobre los cuales se tienden los puentes.

Alguien, alguna vez dijo que la comunicación humana es el puente que se teje entre dos silencios. Pero, y eso es paradójico, de esos silencios generalmente no habla la organización y, cuando habla lo hace para colocarle aduanas al puente o para instaurar controles que le garanticen la "eficiencia" en el paso de la comunicación. Para las organizaciones el problema de la eficiencia en las comunicaciones es un asunto de eliminar ruidos y unificar términos; para el diálogo el ruido y las diferencias de sentido, son su naturaleza.

Me parece necesario establecer el tipo de relaciones que se da entre las organizaciones y la cultura puesto que la organización entendida como una sociedad puede implicar más o menos (o distintos) componentes que los que la cultura le aporta; por otra parte, si bien la organización implica conceptos más de carácter colectivo, no por ello puede desconocer la existencia de individuos que desde su espacio se alienan, soportan o crean, los códigos de lo comunitario.

Todo ello hace necesario entonces pensar un modelo de lo que creemos son nuestras organizaciones y en el que podamos imaginar los procesos que se viven y así acercarnos al porqué de tantas dificultades. Y pienso que ello es necesario porque cuando miramos lo que se ha hecho "para que la gente cambie" me da la impresión que, o bien pecamos de "extremistas" (desde "si no cambio yo no cambia el mundo" hasta "hay que cambiar la infraestructura para que cambie el mundo"), o bien intencionadamente pecamos de "elementalistas" (cambiando los elementos que componen la organización –las personas, los equipos, las normas, etc. –cambia– la organización) olvidando que el sistema no solamente es más que la suma de sus partes, sino que es "distinto". Es necesario, en síntesis, prever el pecado de los "fundamentalismos" (individualistas o totalitarios) que tanto daño le han hecho al mundo moderno.

Por otra parte, y para terminar estas disquisiciones sobre los laberintos del sentido común acerca del cambio en las organizaciones me hago la siguiente pregunta: Hoy día en que las grandes verdades, en que las verdades que han de salvar el mundo y que han de llevar al hombre al paraíso han entrado en crisis (y no solamente de existencia sino de esencia), ¿qué sentido tiene hablar de “verdades de a puño” al igual como se hablaba en otros tiempos de la salvación del hombre en manos bien sea del Cristianismo, del Racionalismo o del Comunismo, o de cualquier ismo?

Las grandes verdades ya no funcionan, y menos cuando se colocan por fuera de la existencia de los hombres concretos que “viven” sus consecuencias; pero está en manos de los hombres construir sus verdades, menos universales, tal vez, pero más cercanas a la “temporalidad” de sus existencias; precarias, frágiles y cambiantes como todo lo humano pero, finalmente más humanas.

Y este descubrimiento que debiera llevarnos a una especie de escepticismo alegre y de búsqueda, se ha quedado en muchos casos en un escepticismo de ironía corrosiva frente a cualquier propuesta: Puesto que nada es y nada permanece, todo se nos torna apariencia de cosas y afán de novedades. Moda es el término que usamos para calificar el mundo de las organizaciones en que vivimos.

En las organizaciones, estos escépticos –que en el fondo son seres que añoran el pasado–, rechazan por ejemplo, la planeación estratégica como una moda que ya pasó, también la calidad total porque es una moda que ha de pasar –si no es que ya está pasando–, o la reingeniería porque ya, para estar a la moda, hay que hablar de arquitectura integral, etc.

Y digo que son seres que añoran porque en el fondo lo que quisieran es que cualquiera de ellas fuese lo suficientemente contundente como para que asumiera el papel del Mesías Organizacional. Que en el pasado las cosas tenían permanencia y consistencia y que las verdades eran verdades y no hipótesis es una afirmación poco discutible pero, lo que tampoco es discutible es que así era, en el pasado. Quienes cuestionan la aparición de las modas organizacionales tienen razón en tanto que previenen el renacimiento de los Mesías pero también caen en el error de la añoranza porque no se han dado cuenta que “como se hacía antes” ya es un slogan que no opera. Por otra parte, en estos escépticos su rabia no radica tanto en la añoranza sino en que a pesar de todo saben que esos tiempos ya no son posibles, y como lo saben pero añoran, descargan su rabia contra el presente y cualquier asomo de mañana.

En un precario intento por concluir quisiera reafirmar la idea de que ninguna lectura de la realidad organizacional se puede hacer desde un solo lado y menos con un sólo sentido, el sentido común; lo que se juega va más allá de las evidencias cotidianas o de las apariencias que reseñan los manuales y las normas administrativas. Por lo mismo, intentar cambios requiere más que de múltiples miradas, del tránsito por un laberinto. Puede ser necesaria la madeja para guiarnos en el retorno pero, y es lo importante, no podemos perder de vista que la madeja no es el sentido del tránsito √