

**Walter F. Torre**

**Recursos Humanos en Cambio**

**Una novela sobre como  
aprovechar y superar sistemáticamente  
la Resistencia al Cambio**

Derecho Intelectual del autor #273466  
ISBN # 987-99790-3-6

Dedicada a mi hija Agostina Belen,  
que si no fuese por ella,  
este libro hubiese sido editado  
un par de años atrás.

Dedicada a Carlos y Juan, que  
si no fuese por ellos, esta novela  
nunca hubiese tenido protagonistas.

Dedicada al destino, que si no fuese por él,  
nunca hubiese conocido a Thomas Flowers.

Derecho Intelectual del autor #273466  
ISBN # 987-99790-3-6

## Índice General

<b>Capítulo 1</b>	Nuestro encuentro con Thomas Flowers, el diálogo sobre los hábitos, la motivación, los lugares y los espacios	
<b>Capítulo 2</b>	La invitación al seminario sobre cambio en los recursos humanos y mi encuentro con Juan, mi amigo Peruano en su casa, a las afueras de Nueva York.	
<b>Capítulo 3</b>	<b>Juan</b> me cuenta su problema laboral y su preocupación de cómo asumirlo. Nuestro diálogo sobre la resistencia al cambio.	
<b>Capítulo 4</b>	El profesor Flowers agradece haber sido invitado a disertar sobre resistencia al cambio y muestra su interés en como el potencial individual puede ser transformado	
<b>Capítulo 5</b>	<b>De cómo inició su seminario el Profesor Thomas Flowers</b> y su interés sobre la evolución de los Recursos Humanos. La integración del conocimiento a las organizaciones	
<b>Capítulo 6</b>	<b>Reflexiones del primer encuentro.</b> La Evolución de los Recursos Humanos	
<b>Capítulo 7</b>	<b>El encuentro con Juan en el hotel</b> , donde extendimos junto a su gerente nuestra charla sobre resistencia al cambio y como la alineación podía reducir su lado adverso	
<b>Capítulo 8</b>	<b>Donde el Prof. Flowers habla acerca del cambio</b> , sus orígenes en los antiguos pensadores y las diferencias con la evolución.	
<b>Capítulo 9</b>	Una inesperada reunión con los profesores Flowers y Yung, donde cuentan el verdadero propósito de mi presencia en la universidad	
<b>Capítulo 10</b>	<b>Reflexiones del segundo encuentro.</b> Sobre el cambio, su historia y evolución.	
<b>Capítulo 11</b>	Mi video -chat con Martín desde un ciber - café, donde me aclara los conceptos de complementario, opuesto y diferente.	
<b>Capítulo 12</b>	<b>Donde Flowers habla sobre</b> los pasos y naturaleza, los enfoques clásicos y la lógica del cambio	
<b>Capítulo 13</b>	<b>Reflexiones del tercer encuentro.</b> Pasos y naturaleza de los procesos de Cambio.	
<b>Capítulo 14</b>	<b>Los siete aspectos ocultos</b> del fracaso, como las propias organizaciones crean barreras de cristal para inhibir la autocrítica y el aprendizaje continuo	
<b>Capítulo 15</b>	<b>Donde el Prof. Flowers responde por qué</b> parte del fracaso en los cambios es motivo de una deficiente administración estratégica del tiempo.	
<b>Capítulo 16</b>	Sobre por qué la administración tradicional de los Recursos Humanos, no favorece a la disminución de la Resistencia al Cambio.	
<b>Capítulo 17</b>	<b>El profesor Flowers habla sobre</b> los mecanismos de defensa y explica algunos conceptos relacionados con la resistencia la cambio.	
<b>Capítulo 18</b>	<b>Reflexiones del cuarto encuentro.</b> Cómo detectar, controlar y eliminar mecanismos de defensa.	
<b>Capítulo 19</b>	<b>El segundo encuentro</b> con Juan y Michael en el hotel. Dudas y preguntas sobre nuestro primer encuentro.	
<b>Capítulo 20</b>	<b>Flowers y Yung</b> explican la función de los Constructores del Cambio, su actuación, su entrenamiento y dificultades.	
<b>Capítulo 21</b>	En el que escuchamos como los profesores de la universidad en audiencia pública interrogan al Prof. Flowers sobre temas diversos de Recursos Humanos y Management	
<b>Capítulo 22</b>	Donde cuento las relaciones que existen entre el conocimiento, los sistemas de medición, los constructores y la resistencia al cambio. Su importancia en alinearlos para alcanzar resultados	
<b>Capítulo 23</b>	Flowers me pregunta sobre los conceptos científicos que sustentan el esquema metodológico para estimular procesos de cambio.	

## **Capítulo 1**

### **Nuestro encuentro con Thomas Flowers, el diálogo sobre los hábitos, la motivación, los lugares y los espacios**

Fue a fines de enero cuando con Enrique y Leopoldo, dos colegas más de la universidad, arribamos a Nueva York lloviendo torrencialmente. Tomamos un taxi, de esos amarillos que están frente al aeropuerto y nos dirigimos al hotel que se encontraba sobre la avenida Broadway, esquina cuarenta y seis. Habíamos dejado el país por un par de semanas, para participar en tres seminarios. Leopoldo iría al de Marketing Político, Enrique al de Nuevas Tecnologías de Comunicación e Información y yo, debía presenciar un encuentro sobre cómo desarrollar los Recursos Humanos en procesos de cambio. Además yo había viajado con otra intención: conocer a Thomas Flowers, profesor de Recursos Humanos a quien admiraba por sus trabajos de investigación. La casualidad y la suerte se habían cruzado ya que esa era nuestra primer travesía juntos.

Cansados después del viaje, estábamos especulando con no salir, pues el clima no nos acompañaba. De todos modos, debíamos hacerlo. Leopoldo, era el único que quería quedarse en el hotel, pues no sabemos como hace, pero tiene un talento especial, real o fingido, para captar resfríos.

El restaurante de Lilly no estaba muy lejos del hotel, apenas unas diez o doce cuadras. Teníamos pilotos y paraguas y necesitábamos caminar un rato.

Recorrimos esas cuadras, bajo el frío y el agua newyorkinos hasta llegar al restaurante donde trabajaba Lilly. Charlamos durante la caminata sobre como sería Thomas. Era difícil concebir la idea de que durante más de un año me había comunicado a través de Internet y nunca nos habíamos preocupado por intercambiar fotos para conocernos.

Habíamos arreglado para almorzar a las dos de la tarde. Ya la había adelantado que iría con Enrique y Leopoldo. De lo único que estábamos seguros era de su edad, cincuenta y cinco, de que estaba casado con Bárbara y que tenía dos hijos: Susan y Jhon.

Recuerdo que Enrique me advirtió que abriera un poco la mente para esperar cualquier circunstancia. Podía ser blanco, quizás negro, tartamudo, gordo, petiso, ¿qué tal si era oriental? Y que pasaría si... Fuimos pensando cientos de alternativas, tratando de preparar la mente para afrontarnos a cualquier circunstancia. En eso Leo interrumpió.

- Nunca nos comentaste como conociste a Flowers. Nos cansaste hablando de él, pero jamás nos dijiste como empezaste a tener relación con él – interrumpió Leo -.

- Pensé que se los había dicho, - les comenté -. El contacto me lo hizo Lilly.

- ¿Lilly? De que hablas Carlos, - continuó Enrique -. Lilly es la encargada general del restaurante, pero que tiene que ver con Flowers o con Recursos Humanos.

- Lo que sucede es que a ese restaurante concurren cientos de personas mensualmente. En especial, es un lugar de encuentro de profesores de universidades de Nueva York. El dueño del lugar logró darle un aire culto, si pudiésemos llamarlo de alguna manera. Lilly conoce a la mayoría de clientes muy bien y así lo conoció a Flowers, luego le presentó mi primer libro para que lo leyera y le diese su opinión. A partir de allí, Lilly me pasó el correo electrónico de Flowers para que me presentase y desde ese momento, no paramos de escribirnos.

- Increíble Flowers, - exclamó Leo -, ¿ponerse a leer un libro de un argentino sobre recursos humanos?, y ¿encima escribirte? Parece ficción.

- Aunque me cueste admitirlo, tienen razón. Fue increíble, pero lo más sorprendente es que él comenzó a leer mi libro para mejorar su nivel de español. Estaba participando de un programa intensivo, debido a que la universidad para la cual trabaja lo enviaría a México, Costa Rica y Venezuela a entrevistarse con algunos profesores de allí y quería al menos, sostener algunos diálogos pequeños con ellos.

- Desaparece, Carlos, ¡no puedes contar esto! – afirmó sonriendo Leo -. Di que te conozco bien, pues esto que estás contando no tiene desperdicio.

- Pero es verdad, absoluta verdad. Bueno, muchachos, enfrente está la posada, como diría tu padre, Leo. Arreglen sus corbatas, saquen pecho, y tu Leo, no te olvides los pañuelos descartables.

Llegamos al restaurante de Lilly, cinco minutos antes de la hora prevista. Estaba ansioso por encontrarme con Thomas. Su persona me despertaba mucha curiosidad. Sentía que éramos amigos, aunque nunca habíamos cruzado una palabra frente a frente. Los Recursos Humanos y el Management, a través de los correos electrónicos, transferencias de archivos y chateos, habían sido el principal vínculo de comunicación por más de un año y medio. Era sorprendente asimilar, que la tecnología había quebrado las distancias de la cultura y el idioma.

La fachada del restaurante era atípica, no tradicional. No existían grandes ventanales a su alrededor ni carteles publicitarios. En el cuarto escalón de la escalera de ingreso, detrás de la pared que lleva la placa de bronce esculpida con el nombre del lugar, se ve firme y sonriente a un gentil amigo que facilita el esfuerzo tedioso de abrir las enormes puertas de madera que enmarcan el vitreau repartido. Al cruzar ese muro de madera, tuvimos acceso a la antesala del salón comedor principal. Allí, se encuentran mesas y sillones de madera tallados, donde algunas personas para abrir el apetito, disfrutaban la espera jugando partidas de back-gamon y ajedrez, leyendo o escribiendo.

Nos dirigimos a la recepción, un escritorio en forma de atril a pasos de la entrada. Pregunté por Lilly.

- Buenos días. Quisiéramos hablar con la Señora Lilly Salvatierra. Por favor, dígame que Carlos se encuentra aquí.

- Aguárdeme un instante mientras intento comunicarme con ella.

Tomó un teléfono interno, mientras seguía pasando datos a su computadora portátil. Habló con Lily y le pasó exactamente el mensaje que le habíamos pedido. Fue muy breve.

- Me pidió que la aguarden un segundo. Está viniendo para aquí. – comentó apenas cortó -.

- Muchas gracias, le respondimos, como un espontáneo y mal dirigido coro dominical.

A los pocos segundos, o al menos eso creímos, escuchábamos a nuestras espaldas el tono calmo característico de la voz de Lilly.

- Bienvenidos. ¿Cómo están queridos amigos? Leo a ti hace al menos dos años que no te veo. ¿estás más flaco?, te queda fantástico. Carlos, Enrique, que gusto verlos otra vez.

- Lilly, ¿cómo estás? Tú también te ves muy bien, diría estupenda – le contestó Leo, no dejando duda de que había recibido su piropo -.

- Gracias. ¿Cuéntenme como estuvo el viaje?

- Excelente, Lilly. Con un poco de fatiga, pues arribamos hace algunas horas y como puedes vernos, ya estamos aquí – comenté -.

- Si, si, sabía que llegaban hoy, leí el correo electrónico que me enviaste. Pero créanme que no se arrepentirán. Flowers, es un profesor muy respetado y conocido, pero además de eso, es una persona extraordinaria. Llegó aquí a la mañana muy temprano. Desde esa hora está examinando papeles y escribiendo en su laptop. Vamos que los acompaño a conocerlo. Si hay algo que detesta es la impuntualidad.

- Antes que nada, Lilly, quiero en forma particular agradecerte el favor que me estás haciendo con Flowers. Es un gesto poco común, invaluable.

Lilly me tomó la mano.

- Carlos, hacer favores es una forma de reconocer a los amigos, comprender quien es nuestro amigo, con todo lo que ello implica.

- ¿Querrás decir, "hacer amigos"?

- Reconocer, Carlos, reconocer. Hacer es fácil, identificarlos es complejo. Cada favor es un símbolo de aprecio, de valor, que solo tiene significado en el corazón del verdadero amigo. Para quienes no lo son, es simplemente, cuando lo recuerdan, una devolución obligada de una deuda. Aprender de ello, me ha ayudado mucho para vivir y componerme en un país extranjero. Tarea nada fácil, créeme. Pero ahora aceleremos el paso, que se hace tarde.

A paso continuo, caminamos a través de una de las puertas internas de madera, detrás de dos columnas barrocas laterales que llegaban hasta el techo. Esas puertas, se abrían al comedor principal, repleto de mesas, ordenadas con la armonía de un engranaje de reloj. Intenté adivinar quién era Flowers. Contaba con los datos que Lilly nos había ofrecido: papeles y libros cubriendo la mesa y una laptop abierta, pero mi búsqueda fue infructuosa. Me di vuelta y también vi los rostros de Enrique y Leo; creo que los tres teníamos la misma idea. Pero no quise darme por vencido. Concentré mi atención en Lilly y en su mirada, intentando adivinar donde sus ojos habían hecho puerto y las señales apuntaban a una mesa pegada a los ventanales que cubrían el fondo del restaurante. Allí se encontraba sentado un hombre robusto, de unos cincuenta años, vestido con un traje azul marino, de cabello suavemente ondulado, rojizo y corto. Estaba leyendo un libro. Nos miramos con Leo y Enrique y sonreímos, sabíamos que las fichas caían en esa mesa, ¡Bingo!

Lilly, con absoluta reserva, reflejo de su profesionalidad, aminoró su marcha, obligándonos a acercarnos con un movimiento discreto a la mesa donde se encontraba. El ya nos había reconocido. Antes de llegar, Flowers ya estaba corriendo su silla hacia atrás y levantándose, se acercaba a Lilly para darnos el saludo de bienvenida.

- Profesor Flowers – Lilly lo saludó adelantándose -. Aquí están mis jóvenes amigos argentinos.

- ¿Carlos? preguntó, extendiendo su mano.

- Leonardo, Leonardo Le Roux. Encantado profesor Flowers.

- Encantado Leonardo. Un Placer. Ok., al menos ya saben algo mío muy personal: nunca fui bueno en los juegos de azar, - dijo sonriendo -. Permítanme probar de nuevo, a ver... Y volviendo a extender su mano derecha pronunció dudoso el nombre de Enrique.

- Sé que tiene un hermoso matrimonio y dos hijos de los cuáles está muy orgulloso; debe ser por eso que las musas inspiradoras del azar han pasado de Ud., Al menos este mediodía.

- Carlos, querido Carlos, al fin nos conocemos después de tantos intercambios. Es un gusto tenerte aquí conmigo. Mirando a Enrique acotó: - La probabilidad de certeza se encuentra casi en su grado máximo. Bienvenido querido Enrique, - extendiéndole su brazo derecho y tomando el codo de Enrique con la mano izquierda-

- Por favor, siéntense, tenemos mucho de que hablar.

- Si me disculpan, - continuó Lilly - tengo obligaciones que me urgen cumplir. Caballeros, les deseo lo mejor y lo que necesiten solo tienen que pedirlo. ¡Éxito! y haciéndome un guiño, Lilly se retiró.

- Qué mujer encantadora - dijo Flowers -, es admirable. Este lugar no funcionaría igual sin ella. Destella cortesía, profesionalismo y actitud, combinación escasa en las probabilidades estadísticas del mundo ejecutivo.

- Así es Doctor, - le aseguré -. Bueno, creo que tenemos mucho para hablar, como dijo. En especial quería contarle algunos adelantos sobre una metodología que estuve investigando sobre como mejorar los cambios en los recursos humanos disminuyendo los niveles de resistencia, y es por ello...

- Tranquilo amigo mío, primero es lo primero. Por favor, elijan de sus menús lo que deseen comer. Por mi parte me tomé el atrevimiento de elegir el vino, de cepa bien Argentina. Sé que deben tener hambre, pues han llegado hace un par de horas y en los aviones, salvo que viajen en primera clase, hacen del arte culinario honor a la más estricta dieta.

- Me sumo, Doctor, a su comentario. Muy acertado, por cierto - interrumpió Enrique.

Terminamos de almorzar, cuando una hora y media después, sentía que lo conocía desde toda la vida. Su buen humor y su admiración por el esfuerzo que realizan profesores y estudiantes por avanzar en los países poco desarrollados, nos demostraba su profundo interés en nuestra cultura. Parecía una verdadera velada entre amigos. Su postura estaba dirigida a hacernos sentir bien y si era posible, cada vez mejor. Recordó que era la primera vez, luego de haber enseñado en setenta y dos países, que tenía una cita a ciegas. Nos confesó que el también había estado escrutando rostros alrededor de su mesa, preguntándose si estaríamos los tres o solo algunos. Tampoco sabía si Lilly nos presentaría, aunque lo presentía.

A medida que lo escuchaba hablar y comentar sus experiencias académicas y laborales, me asustaba estar sentado allí. Sentía que las distancias entre él y yo eran enormes. Sin embargo a él, parecía no interesarle demasiado. Por un lado, me asustaba estar sentado frente a alguien con tanta experiencia. Pero por otro lado presentía que aprovechar la posibilidad de su amistad desinteresada y honesta sería de mucho aprendizaje para mí.

Mis estados mentales variaban - creo que los de Enrique y Leo también - susceptibles a mi menor experiencia y condición de joven profesional, de clase media y sudamericano. Había momentos en la conversación en que me sentía enérgico y seguro. En estas ocasiones, lo veía a Flowers como lo que era: un colega, con aspiraciones, que luchaba con los problemas normales de todos los días, un hombre con mucha experiencia académica y laboral, un ser humano excepcional. Pero había otros momentos - momentos de realidad extrema y exagerada - en que veía a Flowers como el Maestro inalcanzable, como la ilusión de ser algún día aquel que nunca sería, un ideal. A medida que avanzábamos más en la charla, recordaba que todo es cuestión de perspectiva, de cambiar escenarios mentales. Si pudiera enseñarme como hacerlo a voluntad eliminando mis prejuicios, sería lo que muchos empresarios y ejecutivos buscan en momentos complejos: un médico de la desesperación y la desesperanza.

- ¿Café, señores?

Flowers asintió con la cabeza al camarero y todos seguimos su gesto. El mozo era negro, alto y delgado. Oriundo de Puerto Rico. Lo conocía bien, pues ya me había atendido en varias ocasiones.

- Para mí, cortado – agregó Leo -. El café puro no me cae bien, luego de almorzar.

- Me sumo – comenté -. Prefiero cortado. Estoy últimamente tomando demasiado café y eso no es bueno para mi salud.

- Ten cuidado, Carlos, - afirmó Flowers –; el café es casi adictivo. Uno por día es razonable. Luego miró al mozo y le dijo: Para mí, lo siempre, Uds. me acostumbraron mal, pero me encanta.

- A sus ordenes, Doctor,- le contestó el camarero.

- Doctor, disculpe, - preguntó Enrique - ¿qué bebida pidió? Parece especial.

- Y de hecho si que lo es, Enrique. Cuando vengo aquí tomo té negro. Es un té oriundo de China creado en el siglo XVI. Un verdadero manjar para el paladar. Este es uno de los pocos restaurantes que lo sirven y creo que lo importan ellos mismos. Es un poco fuerte, pero delicioso, con un aroma exquisito. Se los recomiendo para la próxima vez.

- Con una descripción así ni ganas de tomar café – contestó Leo -. Pero como Ud. dijo, Doctor, para la próxima vez. Personalmente lo tomé como otra reunión entre nosotros antes de que nos vayamos hacia Buenos Aires. Créame que si no es así, me quedaré con ganas hablar con Ud.

Giré la cabeza y petrifiqué mi vista en Leopoldo. Aunque solo fue un instante, se notó mi mal genio. ¿Cómo citaría a Flowers a otra reunión? ¿Qué sabe de su agenda? ¿Exponerlo a que diga que sí en forma pública? Lo quería asesinar. Todos en la mesa vieron mi cara de disgusto, no la pude esconder. No sabía por cuánto tiempo lo venía haciendo. En mi imaginación, tomé una escoba y barrí por completo mis pensamientos viscerales. Traté de concentrarme en el diálogo y no en los atropellos inocentes o imprudentes, no sabía como definirlo. Era raro en Leo pero se lo veía muy suelto hablando con Flowers. En mi disgusto, no podía concentrarme en la conversación.

Enrique, intentando conciliar se levantó de la mesa, diciendo:

- Si me disculpan, regreso en unos instantes.

- Te acompaño, Quique – dijo Leo utilizando el sobrenombre de Enrique -.

Quique y Leo, se alejaron uno detrás del otro, formando una línea recta casi perfecta. Flowers, observaba, y despojando del protocolo, se acomodaba su corbata bordada con el escudo de la universidad en donde es profesor.

Luego, movió su silla en dirección a mí, me miró, como esperando el momento para hablarme de algo.

- Quizás te preguntes por qué aún no hemos hablado acerca del tema que nos reúne y apasiona, ¿verdad, Carlos?

- Pensé que nunca lo preguntaría. Esa cuestión me ha dado vueltas desde que comenzó el almuerzo. Llegué a pensar que no le interesan mis ideas o que la presencia de Leo o Enrique le había molestado.

- Lejos de eso, Carlos. Leo y Enrique, son buenos muchachos y estoy seguro que excelentes docentes también. Pero tu sabes, que por sus disciplinas, ellos tienen sus propios intereses y están vinculados en forma indirecta a los recursos humanos. Sería muy descortés de nuestra parte invitarlos a almorzar y que no ocupen un espacio de privilegio como comensales. Imagínate lo que significaría que ocupen un lugar, carente de espacio.

Lo miré un poco confundido, sin comprender bien a donde quería llegar. ¿Qué ocupen un lugar, pero carente de espacio? ¿Sería una forma amable de confirmarme mi equivocación al invitarlos? Traté de buscar las palabras adecuadas para preguntarle, sin intentar ofenderlo.

- Doctor, dígame honestamente si la presencia de ellos fue una decisión equivocada. El resultado de que ellos se encuentran aquí, es por mi constante charla acerca de nuestras conversaciones y los adelantos que he logrado a partir de sus consejos. Tanto les hablé, que ellos deseaban conocerlo.

Fijó su mirada en la copa de vino que sostenía en su mano derecha, bebió, secó su boca, respiró lento y profundo y me contestó.

- ¿Por qué te esfuerzas tanto en tratar de halagarme? Al menos eso veo conmigo. ¿Por qué no te relajas un poco y disfrutas del momento y de ser tu? Si insistes con preguntarme si la presencia de Enrique y Leo me incomodan, el único que me estaría inquietando serías tu con ese cuestionamiento.

- Doctor, Ud. sabe que no es mi intención. Quisiera que este almuerzo fuese cómodo para todos y en especial para Ud. Después de tanto tiempo al fin nos conocemos y quisiera que este encuentro fuese perfecto.

- Y de hecho lo es. El único que se encuentra tieso y rígido eres tu. Relájate, se espontáneo, tal como Enrique y Leo. Nada puede salir bien, donde el clima es inflexible. Es contrario a la propia naturaleza. Recuerdas cuando discutíamos conceptos el libro de Umberto Eco, "El nombre de la Rosa"?

- Si lo recuerdo bien Thomas ¿Pero que tiene que ver eso en este asunto? - lo cuestioné confundido -.

- Para aprender a dominar la naturaleza, primero hay que aprender a respetarla. Carlos: todo sale bien, si naturalmente nos disponemos a que salga bien. De otra manera, nos esforzaríamos en ser y hacer lo que no estamos convencidos que debemos y de esa manera, solo obtendríamos un resultado hipócrita, sin profundidad.

Lo miré directamente a los ojos, creando un vacío espontáneo en nuestra conversación y le contesté:

- Quizás el problema que percibo, es la marcada diferencia de experiencia entre nosotros y eso me pone un poco alerta. Insisto, tal vez es un problema personal. Mis ganas de conocerlo y mis deseos de poder tener algún proyecto, aunque sea mínimo, en común...

- Estoy de acuerdo contigo, Carlos. Existe una marcada diferencia de experiencia entre nosotros. Sería hipócrita de mi parte desconocerlo. Pero el único que hace énfasis en ello eres tu y esa percepción estrecha condiciona tus acciones. Así que, bajo tu perspectiva tienes al menos tres problemas que debes resolver. El primero, con relación a marcar una diferencia que el otro, en este caso yo, no invoca. La segunda, fundamentar tus pensamientos solamente sobre tus carencias, desalentando tus fuerzas. Y la tercera, hacer énfasis en problemas imaginarios y no reales en su total magnitud. Así que estimado Carlos, guarda tus problemas ficticios para otro instante. Si pudiera darte un consejo, te diría lo que una vez un profesor en la universidad me hizo notar, frente a una posición parecida a la

tuya, me dijo que "sería necio no asumir que la capacidad de aprendizaje y desarrollo de un hombre es resultado del equilibrio entre el empleo útil de las aptitudes y la satisfacción de lo que se hace con placer, no de su memoria y menos aún de sus riquezas materiales" Me pareció brillante esa definición y créeme que estoy seguro que esa puede llegar a ayudarte a avanzar en tu camino.

- ¿Entonces? No logro descifrar a donde quiere llegar, Doctor; se lo digo sin ánimo de ofenderlo. ¿Cómo debo interpretar eso?

- En este breve período en que nos conocemos, puse énfasis en observar tus hábitos, quizás no con la profundidad y minuciosidad que hubiese deseado. Intenté comprender por qué realizas tanto esfuerzo por cubrir tus falencias, por qué desaprovechas la oportunidad que brindan los errores para conocer la riqueza de aprendizaje que ofrece la tolerancia entre los individuos. Las virtudes plenas, tal cual es tu preocupación, son siempre falacias. Esa actitud, es sin dudas, una forma de enmascarar algún problema o defecto que impide ver dónde estamos y dónde queremos estar.

No entendía que quería decirme ¿Qué no soy sincero con él, ni conmigo? Me pareció un poco duro. Yo lo admiraba y le tenía un respeto profesional inalterable. Se lo dije.

- Allí está precisamente el punto al que quería llegar. Conoces "lo mejor" de mí, pero no me conoces a mí. Yo tampoco te conozco bien. Para que podamos hacer algo en conjunto algún día, es necesario descubrir y reconocer nuestros errores. A ti que te apasiona tanto la filosofía, es posible que recuerdes a Sócrates cuando afirmaba que siempre buscaba su "no saber", es decir, sus límites. Ambos nos hemos esforzado en mostrar "nuestro saber" y para partir a algo mejor, eso es insuficiente. Necesitamos reconocer y asumir nuestras falencias. Respóndeme una pregunta: ¿Qué te motiva para dedicarte a los Recursos Humanos?

- Soy consultor y profesor. Me gustan los recursos humanos e intento ayudar a los ejecutivos de empresas a mejorar su performance de desarrollo.

- Escuchaste tu respuesta... Fue sencilla y poco meditada. Ambos nos especializamos en los recursos humanos y sabemos que la motivación es un tema mucho más complejo y profundo. Dame una respuesta más acabada. Te escucho.

- Doctor, no hago otra cosa que poner en práctica mi vocación, hacer lo que me gusta. -Le repliqué confundido -.

Realmente no sabía que es lo que quería Flowers, no lograba entenderlo. La conversación había tomado un tono inesperado, fuera de todos los escenarios que había planificado.

- Me quedo con un gusto amargo en tus respuesta. Cuando tu dices que pones en práctica tu vocación, entonces están diciendo que los médicos curan, los profesores dan clases, y los cocineros cocinan, ¿es esto correcto?

- Así es, absolutamente.

- Si esa es tu respuesta, en tal caso, no estamos hablando de motivos, sino de hábitos. No has hablado de tu elección ni del interés propio que te lleva a hacer aquello que tu deseas. ¿Ahora entiendes por qué puse énfasis en estudiar tus hábitos? Hasta tus respuestas son resultado de ellos. Piensa con mayor detenimiento, amplía tu percepción.

Me contuve por unos segundos para pensar bien antes de contestarle. Quería evitar la respuesta típica de contraataque, donde le preguntaría sus motivaciones para hacer lo que hace, pues seguro que estaba preparado para responderla y tal vez al escuchar su respuesta, condicionaría la mía. Traté de recapacitar y medir las palabras con las que le contestaría. Tenía que responderle algo sincero ¿Pensé que me estaría probando? Era una

pregunta bastante irritante, molesta, pero en cierta forma me hacía pensar. Me animé y le dije:

- Doctor, no podría contestar su pregunta tal cual Ud. me la formuló. Si me pregunta qué me motiva, sería difícil poder calificar todas mis emociones en una sola palabra. Tengo muchos motivos para hacerlo. Me he pasado años estudiando sobre Recursos Humanos. Investigo, ejerzo mi profesión. Eso me da consistencia, valor y sentido a mi vida. Tengo más; por ejemplo, de mi profesión vivo, gano dinero en forma honrada. Además, juntarme con ejecutivos exitosos, profesores destacados y con personas inteligentes, me hace disfrutar, es un estímulo intelectual que me fascina, me inquieta. Eso es lo que me motiva.

- Has hablado con más sinceridad. ¿Ves como de esta forma nos acercamos más a lo que realmente sentimos y pensamos, que a las respuestas rápidas y habituales que impiden que pensemos con mayor claridad? ¿Pudiste meditar que los hábitos a veces condicionan nuestros pensamientos y acciones?

Entre tanto escuchaba sus reflexiones, mi cerebro seguía procesando más reflexiones sin meditar sobre lo que me decía. Mi mente trabajaba en forma paralela a sus comentarios, como intentando no contagiarse de ellos.

- Es más, Doctor, se me acaba de ocurrir otra cosa. ¿Qué pasaría si pudiera contribuir con algo, al menos con algunas ideas, para que las organizaciones pudieran mejorar su performance en el desarrollo estratégico de los recursos humanos? ¿Sería un exceso pensarlo?

- Lo importante no es lo que podamos decirnos, sino asumir que sería la misma verdad que nos diríamos en nuestra intimidad. Si tu me dices que quieres trabajar para contribuir al desarrollo de los recursos humanos, me parece desafiante y estimulante. Pero si me lo dices para obtener apoyo de mi parte y sentirte más seguro, entonces no estás siendo sincero conmigo ni contigo. No sería una verdadera motivación. Sería un simple deseo o peor aún, el deseo de ese propio deseo, sin conclusiones, sin esfuerzos, sin hechos. ¿Entiendes ahora por qué te pregunté sobre que es lo que te motiva a hacer lo que haces?

- Me gustaría decirle claramente que sí, pero sería deshonesto. Me siento un poco confundido y si me permite, irritado. El tono de la conversación rodó por caminos inciertos, inesperados, aunque interesantes. Necesito un poco de tiempo para asimilarlo.

- Los hábitos generan propiedades de certidumbre. En realidad, tú has venido aquí habiendo planificado diferentes situaciones sin considerar esta que te he planteado; escapó de ti. Por eso te sientes irritado y contrariado.

- En otras palabras, ¿Ud. me quiere explicar que la planificación y la construcción de escenarios tienen que tener la condición de flexibilidad para incorporar acciones no previstas?

- En cierta forma. La planificación no solo debe estar preparada para incorporar acciones y alternativas impensadas, sino que debe contener mecanismos que tomen ventaja de ellas, es decir, que amplíen la libertad de pensamiento y percepción. La planificación tiene que construirse con una apertura a lo incierto, ser firme pero no rígida. Debe ser una herramienta con la que amplíemos la observación, que nos proporcione mirar con ella y no dentro de ella. Si algo nos han enseñado los grandes pensadores es que todo entendimiento, al igual que el conocimiento son relativos. Tomamos de la experiencia, de las invenciones. Creamos, recreamos y destruimos lo que inventamos. Esto es lo que le da sentido a la vida de los investigadores, profesores, ejecutivos, en fin, de las personas que quieren su progreso personal. Para trabajar con mis colegas, les exijo eso: honestidad y libertad de pensamiento.

- Lo que está Ud. diciéndome es que esta es una manera de evitar perdernos en nuestras motivaciones y aferrarnos a nuestros hábitos.

- Carlos, si hay algo que debemos temer en esta vida es no reconocer nuestras faltas de habilidades y defectos, para poder buscar el desarrollo. De otra manera, quedaríamos atrapados por la fantasía de creer que es innecesario, perdiendo el compromiso activo con nosotros mismos y con la vida que elegimos y por lo tanto, con nuestro propósito, que da significado a nuestras acciones.

- Le pido un par de días para meditar sobre esta conversación. Si había algún tema que ni siquiera había pensado hablar con Ud. era este.

- De eso justo quería conversar. Preparé....

Enrique a quien no había visto, se detuvo a la derecha de Flowers, interrumpiendo, sin saber, el comentario del Doc.

- Disculpen la tardanza, pero nos quedamos charlando con Lilly. Con la excusa de hacernos probar el nuevo trago del lugar, nos "enganchamos" charlando sobre nuestra vida de este último tiempo.

Leo, se había sentado, y había desprendido el botón de su camisa, agregó:

- Qué mujer agradable. No sé si notaste Enrique, pero comenzamos hablar con Lilly como si nos hubiésemos visto ayer. Me pareció seguir la conversación que hace dos años habíamos dejado, como si el tiempo se hubiese detenido en esa remota charla. ¡Increíble!

- Es cierto, me ha pasado muchas veces – aseguró Flowers -. Si no recuerdo mal, hay una canción de un cantautor español, llamado Serrat, a quien escuchaba mucho para aprender castellano. El cantaba una canción que habla de eso.

- Si, si la conozco – siguió Enrique -. Creo, si no recuerdo mal, que se llama Juan y José. Tenía un compañero de trabajo en la universidad que era fanático de Serrat y lo escuchaba todos los días. Nos tenía cansados, pero bueno, ese es otro tema.

- No te preocupes, Enrique – en tono de broma le habló Flowers -, eso es regla general en todas las organizaciones. Quien se encarga de la música, impone su gusto. En ese momento, Flowers miró su reloj y apretó los dedos de su mano derecha sobre su frente, con un dejo de preocupación.

- Ya pasaron las seis de la tarde ¡Cómo se fue el tiempo!. Ok, para estar seguro tengo entendido que estarían volviendo a Buenos Aires el sábado ocho de febrero, ¿es correcto?

- Así es Doctor – aseguró -, en el vuelo de las 22.15.

- Perfecto entonces. Carlos, en tal caso, chequeemos agendas para estar seguros de las próximas reuniones. Necesitamos al menos tres más una. Hoy tengo algunos compromisos asumidos que no puedo suspender.

- Disculpe, Doctor, ¿habrá querido decir cuatro reuniones?

- No, no, tres más una. Dije bien.

Leo y Enrique se miraron y me miraron. No sabían si Flowers estaba bromeando o hablando en serio. Ante la duda, prefirieron escuchar lo que seguía.

- Carlos, teniendo en cuenta que necesitamos trabajar rápido, me tomé el atrevimiento de programar tres reuniones contigo en mi oficina, de acuerdo a los espacios libres de tu seminario. Las fechas son: martes 28, jueves 30 y martes 4, a partir de las 09.00 de la mañana. ¿Estás de acuerdo?

- Si, por supuesto.

- Bien. Respecto a la reunión última, o a la que llamé "más una", será si están de acuerdo, el mismo sábado 8 al mediodía para despedirlos y así cumplir con dos compromisos que tengo con Uds. El primero y menos importante, es desearles un excelente viaje de regreso y el segundo, es cumplir nada menos que con el pedido que me hizo Leo de volver a almorzar juntos. ¿No es así amigo? – le comentó Flowers, mirando fijamente pero sonriente a Leo -.

- Doctor, será un placer verlo de nuevo. Gracias por su gentil invitación.

Por dentro entre tanto, pensaba en la contestación de Leo. Era el tipo de persona que no tenía ningún problema, ni real ni imaginario. Era admirable.

- Carlos, no te olvides de traer contigo la notebook, pues tengo que pasarte varios archivos, algunos míos y otros tuyos, a los cuales les hice algunos comentarios que quiero discutir contigo.

- Excelente, Doctor. No hay problema. Pero me gustaría saber una sola cosa: ¿cuál es el propósito de esas reuniones? ¿Quiere discutir un tema en particular, preparar algún seminario, trabajar sobre alguna auditoria? Le pido que me enfoque para pensar sobre ello.

- ¿Cómo, no te lo adelanté?, se me habrá pasado. Es para trabajar sobre nuestro primer libro en conjunto. Los papers que me enviaste, con los resultados de los trabajos de campo, coinciden con la temática en la cual me encuentro indagando hace unos meses. Y pensé que sería bueno conjugar ambos trabajos, pulirlos, darles forma editorial y publicarlo como libro. ¿Qué te parece? ¿Estás de acuerdo?

- ¡Bravo, magnífico! – gritó Enrique -. Se está cumpliendo tu sueño Carlos. Te felicito.

- Te lo mereces, Negro, bien por ti – sumándose Leo al bramido de Enrique -. Le aseguro Doctor que no se arrepentirá.

- Carlos y tú... ¿que me dices?

- Creo que mis amigos hicieron la mejor traducción de mi pensamiento que podría pedirles. Será más que un honor, Doctor, poder compartir con Ud. esa publicación.

- Bien, en tal caso estamos frente a una situación inmejorable, qué más podemos pedir. ¡Uy! Se me hace tarde, lamentablemente tengo que irme.

Levantándose nos saludó a cada uno con un fuerte abrazo, deseándonos la mejor de las suertes con nuestros seminarios. Con quien más habló fue con Leo, pero en voz baja. Con Quique intentábamos descifrar lo que hablaban, pero nos fue imposible. Solo se reían entre ellos.

Cuando llegó a mí, me abrazó y me dijo:

- Carlos, no te olvides del martes, nos vemos a las 09.00 en punto.

- Allí estaré, Doctor, sin falta. Descuide.

- ¡Ahi!, casi se me olvidaba. Antes de irme, quisiera hacerles un pequeño presente. Levantó su maletín que estaba apoyado en una silla contigua, lo abrió y nos entregó tres estuches alargados, uno a cada uno. Espero que combinen bien con sus trajes, - dijo y se fue saludando con su mano.

Abrimos el estuche plateado, que estaba cruzado con una banda roja a lo largo y ancho y descubrimos lo que los tres sospechábamos había adentro, aunque quedamos sorprendidos.

Era una corbata, pero no una cualquiera. Era exactamente igual a la que él había lucido durante el almuerzo.

Nos quedamos con Enrique y Leo una media hora más. Me pedí ese trago que los muchachos habían bebido en la barra y ellos aprovecharon a tomar un segundo. Hablamos de Flowers, de su forma de ser y de lo inesperado de su comportamiento, con ellos y conmigo. Leo aprovechó y se cambió la corbata, pues la que tenía, de golpe le pareció antigua y opaca a su personalidad.

Minutos después nos fuimos al hotel. Teníamos mucho por hacer. Los seminarios comenzaban en dos días y ini siquiera habíamos desempacado!

**Capítulo 2**  
**La invitación al seminario sobre**  
**cambio en los recursos humanos**  
**y mi encuentro con Juan, mi amigo Peruano**  
**en su casa, a las afueras de Nueva York.**

Habían pasado casi tres años desde que conocí personalmente a Thomas Flowers. Tal como me prometió, escribimos aquel libro, papers y me presentó a colegas de distintas universidades. Viajé varias veces más para verlo y en algunas oportunidades lo hicimos con Enrique o Leopoldo, pero separados. Los viajes no volvieron a coincidir entre nosotros como aquella única vez. Recordaba esto, debido a que para fines de enero del próximo año tenía programado otro viaje a Estados Unidos, para cumplir con la promesa que les había hecho a Juan, mi otro amigo peruano, y a Fabiana, su esposa, para conocer su nueva casa.

Era temprano, cerca de las seis de la mañana y no podía dormir. Me levanté. Necesitaba terminar un diagnóstico de una empresa cliente y no encontraba las palabras exactas para poder expresar las explicaciones referenciales y las aclaraciones pertinentes de la elección y desarrollo de los modelos de gestión y medición de resultados que habíamos implementado.

Decidí entonces tomarme un café, encender la computadora, bajar los correos y navegar un poco por Internet. Quizás un rato de distracción me ayudaría a concentrarme. Comencé, a bajar los correos electrónicos. Entre ellos había uno de Thomas. No era extraño, pero si agradable. Estaba esperando que me enviara sus comentarios acerca de unas investigaciones sobre resistencia al cambio que venía elaborando desde hacía un par de años. Así que opté por leerlo rápidamente.

Querido Carlos:

Espero te encuentres muy bien junto a tu familia. Sé que a fines de enero llegarás por estas tierras y quiero con anticipación hacerte llegar una invitación. Desde principios de febrero, daré un seminario especial sobre Cambio y Recursos Humanos, que durará aproximadamente un mes y medio. Aquí en la universidad, me han dado la posibilidad de becar a dos profesores extranjeros, sin costo alguno. Me gustaría que tu seas una de esos profesores. No te pierdas esta oportunidad, es muy importante. Si quieres, para tu tranquilidad, le enviaré una carta al rector de tu universidad, haciéndole saber de esta novedad. Conociéndolo, estoy seguro no habrá problemas. Te envié un fuerte abrazo y no dudes en contactarte conmigo a la brevedad para confirmarme tu visita.

TH. F.

¿Y las novedades sobre mi trabajo? Me invitaba a un seminario en febrero y ni siquiera hacía un comentario sobre mi investigación. Pensé que tal vez aun no había podido leerla con detenimiento, debía estar a pleno con sus actividades. No sé porque me extrañaba si ya conocía como actuaba. Meditaba las cosas varias veces antes de tomar una decisión, pero una vez que decidía, se concentraba de una manera única. Volviendo al correo, no sabía que contestarle. No me ofrecía muchas opciones de rechazo. Presioné, entonces el botón de "responder" y redacté:

Estimado Thomas:

Espero también que se encuentre muy bien Ud. junto a su familia. Le cuento que me siento muy complacido en aceptar su invitación para presenciar su seminario. Aquí en Argentina, durante los meses de febrero y marzo, salvo alguna excepción, en las universidades el número de cátedras es menor y la actividad docente está ligada a brindar programas de apoyo y en otros casos, a la investigación. Con respecto a mis actividades independientes, cualquiera del equipo podría reemplazarme, pues todos estamos al tanto de las actividades. Y en caso de necesitar algo específico, imprevisto, podría manejarlo usando Internet. Le pido por favor que me envíe el calendario, y aceptaré con mucho agrado que le envíe una

carta explicativa al rector de la universidad, De todas formas se lo adelantaré en persona. Gracias Thomas, por su colaboración continua.  
Un gran abrazo,

Carlos

Como era de esperar, dentro de las dos semanas de haber respondido su correo, Thomas cumplió con los detalles de cortesía y protocolo. Hizo llegar la carta de invitación al rector, me mandó el calendario completo con fechas y temas a tratar y la invitación con la beca prometida. Lo único que me extrañaba, era que el seminario finalizaría con un concurso académico que cada titular de cátedra debería ofrecer para sus alumnos, estudiantes y profesores invitados. Me pareció un detalle divertido, poco común.

Era un martes del mes de noviembre, prácticamente finalizando el año académico, cuando recibí un llamado telefónico a mi celular, justo en la mitad de una mesa examinadora de un segundo parcial. El identificador de llamadas lo registraba como "privado". Igual decidí atenderlo. Pedí que me disculpen, dejé a mis colegas que continuaran evaluando y salí de la sala para hablar en el pasillo.

- Hola

- Hermano, ¿Cómo estás? ¿Te olvidaste de los amigos?

- ¿Juan? – pregunté dudoso -.

- ¿Y quién más te llamaría así, estimado profesor.

- ¿Cómo estás Juan? Que gusto que me llames. Créeme que estaba pensando en ti, pues en un par de meses me tienes por esos lugares.

- Eres un mentiroso, Hermano. Te mandé como diez correos electrónicos y vienen todos rebotados.

- No lo puedo creer Juan. Fíjate bien la dirección, quizás hayas hecho algún cambio mínimo y eso pudo ocasionarte problemas. Pero olvídate, ya estamos hablando. Estás en el hotel ahora.

- Si seguimos aquí, con cambios como siempre. Ahora estoy en la hora de cena y por eso te llamaba. Carlos, ¿vienes entonces en enero por aquí?

- Allí estaré, pero por un período distinto. No podré quedarme un par de semanas.

- Caramba, que pena. Con Fabiana esperábamos que te quedaras ese tiempo con nosotros y con los chicos. Fíjate si puedes hacerlo.

- En realidad, Juan, deberé quedarme un mes y medio, quizás dos. El Doc. Flowers me pidió que presencie un seminario que dictará él mismo, allí en la universidad donde trabaja. Es un seminario especial. Pero no te preocupes, el Doc. ya me consiguió hotel.

- De ninguna manera Hermano, tu te vienes a casa. No aceptaré que hagas puerto en un hotel. La casa nueva donde estamos es chica, pero el corazón es grande. Te vienes para aquí.

- Juan, un par de semanas está bien, pero dos meses es mucho tiempo. No quiero incomodar a Fabiana, o a los chicos.

- No se habla más del tema. Te pido que me llames una semana antes de llegar para ubicar mis horarios en el hotel y así poder irte a buscar al aeropuerto. Olvídate de la vida cómoda y placentera de un hotel.

- Juan, piénsalo bien. Háblalo con Fabiana y después te llamo.

- No hay más que hablar. Cuéntame, como están tus cosas.

- Bien, gracias a Dios. Trabajando mucho y en familia. De hecho, en estos momentos estoy tomando un examen parcial y sin querer dejé encendido el celular, lo cual agradezco.

- Discúlpame, no sabía y encima te estoy dando lata. Se bueno, apruébalos que ya tienen bastante con soportar tus clases y divagues. Te conozco bien.

- Te declaro inexistente, Juan y a tus comentarios, pero créeme que no veo la hora de verlos. Envíale un fuerte cariño a Fabi y a los chicos. Te llamo.

- Un abrazo, Hermano. Cuídate.

- Chau, Juancho, un abrazo para ti también, chau, negro. Nos vemos.

¡Que loco este peruano! ¡Sentí que Juan era un verdadero amigo! Pensar que lo conocí en el front desk del hotel, un año antes de conocer a Flowers y fue él quien me presentó a Lilly. ¡Lo que era el destino!

El tiempo transcurrió rápidamente. Antes de que me diera cuenta estaba con mi familia festejando la navidad y el año nuevo. El único ausente era mi padre, debido a que el destino había elegido llevarlo, dividiendo el tiempo entre su ausencia y su recuerdo. Cada año que pasa y levantamos las copas, me parece ver una copia fiel del año anterior, como si el ritmo vertiginoso que elegimos de vida, clavara una estaca de reflexión y juicio, al menos una vez cada decena de meses.

Veinte días de enero separaban mi realidad cotidiana de mis expectativas académicas. De mi familia, trabajo y amigos cercanos, a Juan, su familia y a Thomas Flowers. Si algo me intrigaba, era por qué Flowers me había invitado al seminario. En estos cuatro años que habíamos estado en contacto nunca lo había hecho. Había dictado varios en ese período. El sabría por qué.

Por suerte Marcelo, el asistente que trabaja en el estudio, me había resuelto los trámites administrativos de reserva de pasajes, confirmado mi asistencia al seminario y programado algunas actividades de dictados de cursos para la primer semana posterior a mi regreso. Con Quique y con Leo, a veces nos preguntamos que haríamos sin Marcelo; por la forma que trabaja, casi nos hemos vuelto dependientes de él. Y pensar, me decía Quique la vez pasada, que lo habíamos tomado por una temporada.

Decidí pasar unas breves vacaciones con mi familia en la costa. Volví unos días antes del sábado 23, fecha que marcaba mi partida hacia Nueva York. Preparé mi valija y mi maletín y llamé a Adriana, mi mujer para despedirme. Le había insistido que se quede en la costa con Belén, mi hija y mis sobrinas. Cuídate, me dijo, sabes que te amo. Estuve en el aeropuerto Pistarini cuarenta y cinco minutos antes, embarqué veloz 22.30 y el avión partió tarde como siempre. El viaje fue muy tranquilo. No me desperté en toda la noche.

Pasadas las seis y veinte de la mañana, comenzaron los preparativos para el aterrizaje. El avión detenido y la tediosa profecía cumplida: los pasajeros inquietos, los saludos formales de la tripulación, la caminata por las mangas, las escaleras, las cintas con el equipaje, migraciones y por fin, el exilio deseado.

Busqué con un golpe de vista a Juan, que según habíamos acordado, estaría esperándome en la puerta de egreso. A simple vista no lo ubiqué. Me adelanté unos metros, alejándome del flujo de gente y allí escuché su voz.

- Carlos, aquí, a tu derecha, sobre el mostrador de informes.

- Juan, que alegría de verte hermano, ¿cómo estás tanto tiempo?

- Bien, muy bien gracias a Dios. Como sabes, con casa nueva.

- Y... ¿por qué crees que vine a visitarte? Olvídate si pensaste que era por ti. A lo sumo lo puedo hacer por Fabiana y los chicos.

- Eres un cabrón hermano, como siempre. Ven que tengo varias sorpresas. ¿Sabes quien vino a visitarme después que le comenté sobre tu visita?

- Ni idea Juan. ¿Aquí en Nueva York?

- Susan, mi comadre.

- No.. ni me lo digas. Hace al menos un par de años que no la veo. ¿Se casó Susan con el pelirrojo?

- Esa es una historia larga, desde ya te digo que no. No era un tipo fácil, tuvo muchos problemas. Ahora hablemos de ti, cuéntame del seminario que vienes a hacer con el Doc. De hecho, antes que me olvide, ayer habló por teléfono a casa para preguntar si habías llegado. No recordaba bien la fecha que habías dicho.

- Este Doc. no cambia más. Salgamos rápido de aquí. Preferiría no ver aviones por un rato. ¿Dónde dejaste el auto?

- Hermano, la casa fue un cambio, pero no el único.

- Cambiaste de vehículo, espectacular. ¿Dónde esté el nuevo?

- No dije que cambié el carro; dije que no fue el único cambio. Me compré aquella camioneta, la azul marino. ¿Qué te parece?

- Espectacular, una cuatro por cuatro, icon lo que me gustan!

- Gracias Hermano, viniendo de ti es todo un cumplido. Es un poco vieja, tiene seis años, pero funciona bien. Subí. ¿Trajiste registro?

- Sí, por supuesto.

- Entonces maneja. Hay mucho por hablar y cuando manejo y hablo me distraigo mucho. Además, estoy cansado. Me hiciste levantar temprano y eso tendrás que pagarlo.

Y así fue. Conduje hasta la casa nueva de Juan, me reuní con Fabiana y los chicos, y me reencontré con Susan. Conversamos sobre su frustrado casamiento, nos contamos anécdotas desde mi última visita, mientras almorzábamos mi plato preferido, paella de mariscos.

Esa semana se me pasó volando. Visité amigos, recorrí algunas universidades y cuando quise acordarme, estaba cenando la noche anterior al inicio del seminario. A Flowers lo llamé un par de veces, pero no pude encontrarlo. Sabía que el seminario comenzaba temprano, 08.30 y que él odiaba la impuntualidad. El reloj marcaba las 8.00 de la noche,

hora precoz para descansar. No tenía sueño, así que con Juan decidimos relajarnos y fuimos a caminar. Sentí que necesitábamos hablar.

**Capítulo 3**  
**Juan me cuenta su problema laboral**  
**y su preocupación de cómo asumirlo.**  
**Nuestro diálogo sobre la resistencia al cambio**

Pasadas las diez de la noche y luego de haber caminado por varios centros comerciales, decidimos regresar a casa para descansar un poco. Quería parar de pensar por un instante en la oportunidad que tenía de poder presenciar el seminario con Thomas. Decidí entonces, por algunas horas, darle vacaciones a mi mente. Tomamos un taxi y mientras viajábamos, me imaginaba acostado en el sillón del comedor, tomando café y viendo televisión en pantalla gigante. Sabía que Fabiana y los chicos tenían cita en el cumpleaños de Freddy, el compadre de Juan.

Al llegar, quizás por distraído, me di cuenta que Juan en nuestra recorrida había hablado muy poco. Asumí que había optado por callar, quizás considerando que yo había viajado por varias horas y me sentía un poco cansado. De todos modos, vislumbraba mi mundo ideal frente al televisor.

No acabábamos de pasar la puerta, cuando observé que Juan, casi mecánicamente, se sentó en la cocina, se sirvió un café y comenzó a tomar solo. Por un momento me sentí incomodo. No sabía que le pasaba o peor aún, temía la posibilidad de haber hecho algo involuntario que lo molestara. Por las dudas, decidí romper el hielo.

- Qué cara Hermano. ¿Qué te pasó? Ya sé, no me digas nada. Discutiste con Fabiana. Mira que vengo con intenciones serias de descansar.

- Hermano, hoy no es día para bromas. Tengo enormes problemas en el trabajo y decidí quedarme solo. Le pedí a Fabiana que se fuera con los chicos, así me quedaba tranquilo pensando.

- Ok, tranquilo. Supongo que no debe ser tan grave, cuéntame veamos si puedo ayudarte.

- En el hotel se volvieron locos. Contrataron una consultora para analizar el nivel de calidad de servicio y los resultados estuvieron por debajo de las expectativas. Así que el gerente general decidió modificar todo el sistema de calidad de servicio en el hotel.

- ¿Y cuál es el problema? ¿Piensas que pueden despedirte?

- No exactamente... aunque nunca se sabe. Lo primero que hicieron fue avisarnos que seguiremos trabajando sin inconvenientes, que no habrá despidos. De hecho, la gente de recursos humanos piensa incorporar más personal.

- Sinceramente, Juan, no entiendo tu problema.

- Hermano, ¿me estás cargando? ¡Quieren cambiar todo el sistema! Implica nueva gente, nuevas formas de trabajo, más tecnología y más incertidumbre. Involucra comenzar a aprender otra vez y ya no estoy en edad para hacerlo.

- Cabrón, no es una cuestión de edad, sino una cuestión de actitud. Tú eres un tipo de carácter y la debilidad de carácter es debilidad de actitud. La única forma que puedes entender lo que pasa es sumándote al cambio. De otra manera, nunca sabrás si lo que estás haciendo está bien. Juan, dime la verdad, ¿Qué está pasando?

- Te conté la verdad, Hermano. Pero no sé si ésta verdad es la única. No sé si ellos realizarán los cambios como dijeron o si nos han comentado todo el proceso.

- Escúchame bien. Lo que te pasa es común, natural. Cada vez que una persona percibe un cambio, siempre cuesta un poco asumirlo, aunque de todas maneras, tengamos que hacerlo. Esa situación es normalmente esperada, aun hasta por aquellos que dirigen el cambio. Imaginemos por un momento que ellos te han contado todo el proceso exactamente como lo harán y cumplen con lo prometido. ¿Te preguntaste igualmente por qué sigues teniendo alguna pequeña dosis de desconfianza?

- Realmente nunca me había preguntado eso. Siempre me concentro más en realizar las tareas y responsabilidades que me asignaron. De hecho, me pagan por eso.

- Exacto, Juancho, exacto. A medida que repetimos una actividad vamos creando en nosotros cadenas de causa y efecto que nos crean una expectativa repetitiva, esperada. Si hago esto, entonces obtendré esto. Si abro la canilla, entonces saldrá agua. No hay grandes cuestionamientos. Esa situación esperada es lo que llamamos "hábito". Cuando tenemos hábitos, pues quién no los tiene, pasan a integrar parte de nuestras creencias y valores y por lo tanto, cuando quieren o queremos cambiarlos, nos resistimos a hacerlo.

- No puedes con tu genio de profesor, Carlos. Mas que una charla entre "Brothers" parece un curso universitario.

- No molestes. Escaparte del objetivo de nuestra charla no te va a conducir a entender lo que te pasa. En realidad, lo que nos pasa a todos los mortales. Si logras comprender el proceso de cambio, tus propias resistencias jugarán a tu favor.

- Te escucho, aunque prefiero tenerte como amigo. Como profesor debes ser insoportable.

- Declararé inexistente tus comentarios halagadores, pues no soy vanidoso y presta atención por un momento. Lo que te está pasando se llama "resistencia al cambio". La resistencia al cambio, es el resultado de no comprender bien cuál es el propósito ni cuál será el lugar que ocupes luego de que el cambio haya finalizado. Por lo tanto, esa situación te empuja a estados emocionales distintos como el que hoy tienes. Hoy piensas y meditas a partir de un estado emocional de ansiedad y eso influye en tus ideas. Esas ideas y esos pensamientos están enraizados en la parte afectiva del ser humano, en la estructura de su carácter. Tu comportamiento es resultado de todas las circunstancias que te rodean. Por esta razón, es que las estructuras del pensamiento son tan persistentes y tanto resisten al cambio. Y sin embargo las empresas, las sociedades, Juan, Carlos, Fabiana, todos cambiamos.

- ¿Tu quieres decir que no pienso bien, que no entiendo lo que está pasando?

- De ninguna manera. Me refiero a que las personas se resisten siempre con un propósito. Al igual que la persona que quiere impulsar un cambio, como aquella que lo entiende innecesario, están ligados bajo un denominador común: el instinto de auto-supervivencia. Muchas personas consideran que el sacrificio personal y social en el proceso de cambio es superior a los resultados que se pudieren obtener de él, o peor aún, piensan que el nuevo orden quebrantará algún derecho que hayan obtenido por su labor. Piensa por un momento, que tanto los impulsores del cambio como aquellos que no lo quieren, revelan su inconformidad con el estado en que viven. ¿O tu no has venido muchas veces quejándote de algunas formas de trabajo y conducción en el hotel?

- Si es verdad. Pero esa situación al menos algo tiene de bueno. Conoces bien cuales son los problemas y como lidiar con ellos. A veces ocurre que solo necesitas un poco de tiempo hasta acostumbrarte y ya les prestas mínima importancia. Los declaras literalmente inexistentes, como tu dices.

- Ok. ¿Y que ocurre después? Declararlos inexistentes no asume que los hayas resuelto, ¿no es cierto? La situación persiste igual. Y tu crees que una situación latente ¿permanecerá así

eternamente? Hasta a la bella durmiente la despertaron. Las personas y sus circunstancias no son cuerpos rígidos, sino mutables, se modifican lo quieras o no. Lo trascendente en ello, es determinar que fuerzas son requeridas para encontrar un equilibrio, lo suficientemente elástico, que construya un estado de tensión productivo.

- Para Hermano, tranquilo. Me estoy perdiendo. Venías bien hasta la bella durmiente. Baja un poco la velocidad para entenderte mejor. ¿Que quieres decir con eso de estado de tensión productivo?

Me reí, pues tenía razón. Respiré un poco para relajarme y seguí.

- Todo cambio proviene de fuerzas propias o externas, tales como: deseos, circunstancias, oportunidades, problemas, y otros. Por ejemplo, de la sociedad, tu familia o tu trabajo. Si las ideas de los cambios son generados por uno, son más fáciles de asimilar, comprender y a veces de aceptar. Pero cuando esas fuerzas provienen del ambiente externo, generalmente el compromiso individual es relativamente menor, a veces ficticio, cuando no logran ser entendidas. Es por ello, que el cambio se siente con rigor imperativo. Marca y demanda necesidades, actúa como un precipitante que te obliga a realizar actividades más allá de tu voluntad. Parecería que esas fuerzas son un compendio de amenazas más que oportunidades de mejora. Por lo tanto, esa situación merece una particular atención para que las personas puedan comprender que ese proceso es necesario y beneficioso. A eso es lo que llamo buscar un equilibrio elástico que construya un "estado de tensión productivo".

- En palabras más simples, Hermano. Lo que me quieres decir es que cuando te cambian la escenografía, cambian el libreto y tienes que aprender una nueva obra de teatro, ¿Una forma distinta de actuar?

- Perfecto, ni el Doc. podría haberlo descripto mejor. Adaptarse a nuevos escenarios es un camino personal de elección entre lo que tu percibís como oportunidades y/o amenazas. Todos tenemos creencias básicas y, por decirlo así, nos montamos sobre ellas. Vivir es tener que habérselas con algo: con el mundo y consigo mismo. Mas ese mundo y ese «sí mismo» conque las personas nos encontramos aparecen bajo la especie de una interpretación, de «idea» sobre el mundo y sobre sí mismo...". Cuando esa interpretación del mundo y de sí mismo es inelástica, la distancia sobre la posibilidad de generar o adoptar nuevos cambios, se hace con el tiempo cada vez mayor, provocando una oposición irreversible hacia el cambio. Es como decía un profesor amigo, "las personas no tiene la obligación de cambiar, después de todo, sobrevivir no es obligatorio".

- Pero Hermano, tu conclusión es imperativa, como me dijiste. Si no cambio, muero. Ni siquiera me das la oportunidad de elegir.

- No es una cuestión personal, es una ley de la naturaleza. Hace cuanto que estamos hablando, ¿una hora? Ambos ya somos un poco más viejos. Hemos cambiado.

- Visto desde ese punto de vista, sinceramente da miedo.

- Precisamente. La primer consideración que debemos tener en cuenta es que las acciones que ocurren frente a un cambio, se basan en el miedo personal o relacional, a veces ni siquiera somos conscientes de eso. Fíjate que las emociones, no el intelecto, son el mecanismo de supervivencia más básico de todos los seres humanos. Ellos nos advierten del peligro y nos permiten tomar acción instantáneamente, antes de nuestra mente consciente, aunque sepamos qué está pasando. Imagínate que escucháramos la caída de un techo ahora. ¿Que te parece que haríamos?

- Probablemente nos cubriríamos la cabeza y correríamos. Mucho tiempo para pensar no tendríamos.

- Lógico. Primero corremos y después nos fijamos de donde vino el sonido. Si nos hubiéramos puesto a pensar, el techo nos hubiese caído encima. Esta reacción que tuvimos nos salvó la vida. Lo que quiero decirte es que en un cambio, existe un proceso psicológico ligado, no solamente racional. No obstante, puede ser que otras personas reaccionen en forma distinta. Quizás, tu hubieses corrido y yo me hubiese tirado debajo de la mesa.

- Es decir que para cada persona los procesos de cambio son personales y cada uno puede reaccionar de una manera diferente.

- ¡¡Bravo!!, eres un alumno brillante. El proceso de la resistencia emocional, está en relación directa con las ideas, con las personas o con el sistema grupal, puede entenderse como un proceso subjetivo que, muchas veces, es más simple de identificar cuando alguien cumple la función de observador externo, como lo que estoy haciendo en estos momentos. Charlamos acerca de tus pensamientos y dudas, sin personalmente ser partícipe de ellos.

- Hasta ahora creo haberte entendido muy bien, pero me queda una duda. Si cada vez que ocurre un cambio tengo estos problemas, entonces como hacen las empresas para convencer a la gente que deben cambiar. ¡¡¡Parecería más fácil cambiar a toda la gente!!!

- Juan, es cierto lo que dices, aunque creo que es un poco exagerado. Eso es lo que ocurre en muchos cambios, exageran ciertas verdades y después las confunden con mentiras. Siempre en el impacto inicial se percibe un peligro. Se siente ansiedad, se dificulta dominar la nueva situación y se preferimos quedarnos en el pasado. ¿No es así como comenzamos nuestra conversación?

- Te escucho. Quiero saber con que te vienes. Aunque siento que necesitaré unos cuantos cafés. ¿Quieres uno?

- Dale, pero sin azúcar, como siempre. Como te decía, si analizas un poco tus costumbres y reduces tus niveles de ansiedad y bronca, puedes entonces realizar una valoración de las ventajas y desventajas que ofrece el cambio y comenzar a meditar sobre tu inserción en él. Es complejo aceptar una condición distinta sin sentirse parte del proceso.

- Es decir, que si me siento parte del proceso, confirma que lo acepté. Y por otro lado, es una forma de participar en él.

- Me gustaría afirmarlo, pero te estaría ocultando parte de la verdad. Cuando aceptas voluntaria o involuntariamente ser parte de un proceso de cambio, no significa que estás de acuerdo con la secuencia del mismo. A lo sumo representa que estás en él. No obstante, esto tampoco indica que te inviten a participar en el proceso de toma de decisiones. A veces, los cambios, dependiendo de la criticidad de la organización, son mas participativos o menos participativos. Pero si de algo puedes estar seguro es que aprenderás algún tipo de nueva habilidad.

- Creo entenderte. Estar presente en el proceso, carece de validez si no te encuentras en él. Es como estar sentado escuchando la misa del domingo y estar pensando en el asado que te espera al salir de allí. No te aporta absolutamente nada.

- Por supuesto Juan, tu pensamiento es copia fiel de parte de la realidad. Las personas pueden involucrarse bajo dos aspectos simples. El primero, es simplemente porque están de acuerdo que es necesario. El segundo, es porque han entendido que es el camino a seguir, aunque los métodos a utilizar no los comprendan plenamente o no respondan a sus expectativas. Pero también, hay una contracara muy fuerte. Existen personas que por ideologías propias, rígidas, suceda lo que suceda, no aceptan cambiar. Están convencidos que cualquier cambio es sinónimo de catástrofe.

- Suceda lo que suceda, puede significar que lo despidan de la empresa.

- Peor aún Juan, puede establecer en la persona un sentimiento de impotencia tan grande que le impida, si es que sufre una desvinculación, conseguir una nueva oportunidad laboral.

- Esto de la resistencia, es mucho más complejo de lo que pensé. Al principio parecía un juego simple, pero cada vez se va complicando más.

- Así es Juan. Pero no todo es tan opaco. Depende mucho de la mochila que tengas cargada como historia personal. A medida que describimos el mundo, lo estamos construyendo. Hay personas que permanentemente construyen mundos de sufrimiento y malestar, y es lo que obtienen. Sufren por ello y sin embargo no cambian su postura. Con esto no intento decirte que los cuentos de hadas se convierten en realidad, pero tampoco excluyo esa posibilidad. Mira hacia atrás en tu vida. Tu viniste a los Estados Unidos hace siete años, sin saber hablar inglés, con un par de Washingtons y con una familia a cuestas. Sin embargo, hoy no puedes quejarte, ¿verdad? Supiste adaptarte al medio y actualmente disfrutas de ello habiendo dado un nuevo sentido a tu vida.

- Es cierto, Hermano, aunque nunca lo había visto así. Tu lo planteas de una manera "estrictamente simple", si me permitís parafrasearte.

- Juan, es casi medianoche y tienes ganas de cargarme. Al menos tengo un aliciente: te cambié el humor. Pero no te olvides de algo, la resistencia al cambio es mucho más compleja que esto, es un problema enorme que enfrentan las organizaciones y los individuos. Todos tenemos preconcepciones, vidas, conocimientos y expectativas distintas. Y esa complejidad, bien dirigida construye. De lo contrario, lleva al caos y a la incoherencia.

- A ver si entiendo lo que me quieres decir. Mientras existan grupos de personas, siempre existirá resistencia al cambio. Entonces, depende de quien la dirija, la resistencia puede ser una oportunidad o una amenaza, ¿es así?

- Que marca es el café. Parece que hace bien para la reflexión y el sentido común.

- Hermano, porque piensas que te serví uno. Cuando analicé que tus ideas podían desmoronarse, intenté ayudarte sin que te dieras cuenta. No es una forma de "no resistencia al cambio". Creo que aprendí bien la lección.

- Eres un fenómeno. A medida que te estoy explicando, me haces preguntas para corroborar tus propias respuestas. No tengo más que decir, excepto que me voy a mirar televisión. Quiero despejar mi cerebro y necesito colocar mi mente en otro hemisferio.

- No, no, de ninguna manera. Contéstame esto último aunque más no sea. Si los ejecutivos conocen esto de la resistencia al cambio, porque tienen tanto caos y desorden en las empresas.

- Me haces una pregunta que tardaría toda la noche en responder y no tengo deseos de hacerlo, pero al menos te tiro una pista. En general las empresas olvidan el principio de la congruencia, es decir, comportarse de acuerdo con lo que planifican. La mayoría de nosotros vemos hechos. Pero la mayoría de nosotros no solo los vemos, sino que también los creemos. Cuando los ejecutivos olvidan esto, pierden autoridad personal y por lo tanto el respeto. Te cuento un caso rápido. Hace un par de años, asesoraba a una empresa que necesitaba de modo urgente realizar un cambio. Redujimos los sueldos de todos, desde los más altos ejecutivos, vendimos algunos activos, cambiamos los procesos, renegociamos las deudas y así sucesivamente. ¿Sabes que hicieron los gerentes y el gerente general frente a tanto stress? Con parte de la reducción de costos que habíamos alcanzado, permitió que los ejecutivos de mayor rango, pidieran un préstamo para cambiar sus vehículos personales. Resultado: huelgas, paros, aumento de ausentismo, problemas con los gremios, trabajo a

desgano, pérdida de materiales, intimaciones de los proveedores y así podría seguir por un largo tiempo más. No te olvides, la gente ve símbolos, todo lo demás es vacío.

- Hermano, sinceramente ahora tengo un poco mas claro el panorama, aunque debo confesarte que nunca analicé estas posibilidades.

- Quédate tranquilo que la mayoría de gente no lo hace. Gracias por el café. Solamente te pido algo. No me preguntes nada mientras miro televisión. Basta por hoy.

## **Capítulo 4**

### **El profesor Flowers agradece haber sido invitado a disertar sobre resistencia al cambio y muestra su interés en como el potencial individual puede ser transformado**

Martes 6 de febrero, 08.30 hs.

El despertador, el taxi y los semáforos, habían combinado sus acciones, de tal modo que pude llegar a la universidad diez minutos antes del horario previsto. Por suerte conocía bien sus rincones y eso jugó a mi favor. Cerca de la oficina de informes, se encontraba la cartelera que comunica las actividades del mes y las salas correspondientes donde se llevaban a cabo. Allí anunciaban el seminario de Flowers: "Recursos Humanos y Resistencia al Cambio". Auditorio #5. El mapa típico de la universidad, indicaba con un círculo rojo y una flecha el sitio donde me hallaba, con la frase "Ud. está aquí".

Subí unas escaleras laterales y caminé por el pasillo hasta llegar a la sala. Estaba repleta. Los asientos eran individuales, identificados con el nombre de cada uno y su país de residencia. La mayoría era local, salvo un par de Francia, una de Inglaterra y un Coreano, por lo que pude observar. El único sudamericano era yo.

A las 8.30 en punto, ingresó Flowers acompañado por una persona, tal vez un colega, charlando en voz baja pero en forma amena, al menos venían relajados. Ambos se pararon al frente del salón. Flowers a la derecha de su acompañante, hizo un gesto extendiendo su brazo con la palma abierta, como invitándolo a que comience con la presentación del programa y así fue. Esa persona desconocida para mí, dio un par de pasos hacia delante y habló:

- Estimados colegas de esta clase. Para quienes no me conocen, mi nombre es Steve Walton, y soy el decano del departamento de Ciencias e Investigaciones Económicas de esta Universidad. Para mí es un honor estar hoy aquí presente, con el solo motivo de presentar al Profesor Thomas Flowers, a quien la mayoría de Uds. conoce muy bien, profesor de esta Casa de Altos Estudios y un gran amigo, siendo ambas cosas, motivo de un orgullo personal. Estoy seguro, que durante este período académico, pondrán a prueba todos vuestros conocimientos y habilidades, de tal modo que podrán sentirse orgullosos del aprendizaje recibido hasta hoy. Sin más que agregar, los dejo con el profesor Flowers. Gracias por estar aquí. Profesor, su clase.

- Muchas Gracias, Steve. Permíteme hacer honor a nuestra amistad, llamándote por tu nombre.

El decano sonrió y asintió con su cabeza. Flowers arrancó su discurso con palabras similares a estas.

- "Cuando el rector Jhones me pidió que disertará sobre Recursos Humanos y Resistencia al Cambio en el final de este programa académico, estuve feliz de aceptar por dos razones. Primera, esta universidad es un lugar de privilegio, y haré mi mejor esfuerzo por honrarla con mi presencia, al igual que a mis colegas y a mis compañeros alumnos. Segundo, como profesor y académico de muchos años, es una gran oportunidad para mí darles a Uds. el ultimo programa sobre esta temática. Este programa, tendrá una duración de ocho clases, sobre tres puntos básicos que deberemos examinar juntos.

En primer lugar, Uds. no tendrán un papel pasivo. Por lo tanto, cada exposición, se complementará con pensamientos individuales, inspiradores, que puedan ayudarlos a desarrollar su potencial, permitiéndome egoístamente al finalizar este recorrido de ideas, agradecerles a cada uno de Uds. la ayuda que me han brindado.

Segundo, una universidad prestigiosa como esta, prepara a sus alumnos para educarse permanentemente, pero también reconoce que eso es solo el comienzo. La educación debe complementarse con pensamiento y acción. Mucho de lo que aprendan aquí, será obsoleto en poco tiempo, o quizás lo olviden en cinco años. Por tal motivo, el ejercicio de pensamiento examinará continuamente nuestro nivel de educación, permitiendo de esta manera, fecundar la célula indivisible de la educación, el pensamiento y la acción.

Finalmente, busquen afanosamente la excelencia en todo lo que hagan. Sólo así serán exitosos.

Si pudiéramos resumir estos tres puntos que guiarán esta cátedra, afirmaríamos que el conocimiento, resultado del potencial entre la educación y el pensamiento, su evaluación través de nuestros resultados y la construcción de un camino en búsqueda de la excelencia, son los factores que transformarán día a día nuestras vidas profesionales.

Transformar es evolucionar. La evolución manifiesta cambios y los cambios resistencias. Este será nuestro tema.

Será un placer compartir con Uds. este período. Mis mejores deseos para cada uno.

Finalizada su introducción y casi sin darnos respiro, interrumpió amablemente al interlocutor que en su nombre, se disponía a contarnos la historia académica del profesor Flowers.

- Está bien, gracias, le dijo.

Despidió a Steve Walton, apoyó su espalda sobre el pizarrón, y comenzó su clase.

**Capítulo 5**  
**De cómo inició su seminario el**  
**Profesor Thomas Flowers y su interés sobre la evolución**  
**de los Recursos Humanos. La integración**  
**del conocimiento a las organizaciones**

Martes 6 de febrero, 09.00 hs

“El cambio, colegas, ha sido el tema de preferencia de casi todos los autores de Management en las últimas cuatro décadas del siglo XX. Indudablemente no fue por casualidad, sino por necesidad. Parecería ser que el Management fue obligado a desarrollarse más rápidamente, teniendo en cuenta los acontecimientos del mundo, particularmente luego de la Segunda Guerra Mundial. La explosión de tecnológica de uso masivo fue el determinante; demostró que las organizaciones no estaban preparadas para recibirla. Prueba de ello, son los repentinos crecimientos y colapsos en las organizaciones, las nuevas formas de fusiones y adquisiciones, el desplazamiento comercial hacia las estrategias digitales y el constante esfuerzo de las universidades en desarrollar procesos de reestructuración en sus sistemas de educación.

Todo ello, afectó sin duda a los recursos humanos y su recurso esencial: el conocimiento. No ha sido por casualidad, que los organismos educacionales han incrementado la oferta académica con programas especializados en diferentes segmentos industriales, integrando la ortodoxia académica con las necesidades empresariales. Esta transformación educativa, que afecta el aprendizaje formal e informal de carácter universal, está en sus comienzos. Es más que nunca un momento de prueba y error. Un mundo que busca equilibrarse entre el ser y el hacer, entre el actuar y el pensar. Un mundo liderado por muchos hacedores y pocos pensadores.

Permitámonos observar con detenimiento los grandes maestros del pensamiento, aquellos que han escrito literatura de evolución eterna. En general sólo han llegado hasta mediados del siglo XX, en su gran mayoría. Las grandes obras maestras del pensamiento y de la reflexión que movilizaron al mundo tal como lo conocemos hoy, han disminuido en su influencia y expansión. El modelo de conocimiento parece haber transformado los valores que regían la humanidad.

A principios del siglo XX, existían pocas industrias grandes y un enorme número de pequeñas organizaciones familiares. Las comparaciones entre ellas eran inmensurables. Pero ya a partir de la cuarta década de ese siglo, y con el avance de la tecnología, notamos que ese continente de industrias “sin restricciones” comenzaron a reprimirse frente al desarrollo de otras industrias y sectores. En realidad, estas industrias no se achicaron, sino que el resto de los sectores creció exponencialmente. Casi podríamos inferir, que el tiempo de pensamiento se ha acortado, obligando a las empresas a trabajar en planos simultáneos de velocidad y acción, reduciendo de esa manera, sus concepciones magnánimas sobre la sociedad.

Indudablemente, todo este proceso necesita del factor humano para que lo genere, implemente y construya. Observemos por un instante la era industrial. Sin ninguna duda podemos afirmar que los recursos estratégicos considerados fundamentales para el desarrollo de las organizaciones, eran el capital y la tecnología, aún no masificada, donde la perspectiva organizacional giraba en torno a sí misma, con un esquema basado casi exclusivamente en aumentar la eficiencia, es decir, hacer correctamente las cosas, con el propósito de generar mas utilidades.

Este estudio, el del ser humano en las organizaciones, ha sido objeto de investigación sistemática a partir de la segunda década del siglo pasado, comenzando con un concepto centrado en las funciones bajo una óptica administrativa pasando luego al estudio de los

grupos y su comportamiento. Además, no debemos dejar de lado la óptica eficientista y funcionalista que privilegia la racionalidad y las estructuras verticales en las que queda claramente definida la autoridad y el liderazgo. Sin embargo, también hubo concepciones en las que se toma en cuenta el aspecto emocional y conceptos que abordan la parte subjetiva del individuo y como ésta última afecta, al medio en donde se desenvuelve.

Si algo hemos aprendido en todos esos años, es que hemos tenido una desproporcionada visión científica de una vida mental emocionalmente chata. Esta guió a la mayoría de las investigaciones sobre la inteligencia del ser humano. Hoy esta percepción está cambiando. Hemos comenzado a entender el papel de los sentimientos, reconociéndolos como un factor esencial para la capacidad de aprendizaje y la creatividad.

Prácticamente, en esta última década es donde se reconoce que el ritmo al que los individuos y las organizaciones aprenden ha llegado a ser la única ventaja competitiva sostenible. En ese sentido hay consenso en que el elemento estratégico de las organizaciones efectivas del futuro será su capacidad de aprender y relacionar sus decisiones con sus comportamientos. De ahí que la capacidad de aprendizaje y de autogeneración del individuo, como formador de la organización, se conviertan en sujetos y objetos de estudio del Management y la ventaja estratégica sostenible de las organizaciones.

Un esquema teórico que se destaca en la comprensión del comportamiento humano y organizacional, por su perspectiva sistémica, ha sido la cibernética o teoría del control. Este esquema es aceptado ampliamente como una estructura teórica de aplicación general, en tanto se orienta a la autorregulación de los sistemas.

De esta manera los principios de la cibernética se han utilizado en las teorías de comportamiento humano, como en los fenómenos de motivación, determinación de objetivos, ausentismo, evaluación del desempeño y autoliderazgo.

Deberíamos destacar, que la mayoría de las investigaciones, sobre todo las empíricas, se han enfocado en relaciones simples, descuidando los propios principios cibernéticos. Lo que hoy refleja la ausencia de propuestas de desarrollo organizacional integrales, que den cuenta de la interacción y retroalimentación de los factores objetivos y subjetivos que conviven dentro de la organización.

Así, en la medida en que se puedan identificar y analizar las variables que han determinado que el recurso humano es un factor estratégico para el desarrollo, que impacta y es impactado por la organización, podremos entender el papel que desempeña éste en la conformación de organizaciones aprendientes e inteligentes. Sin esa experiencia, que nos ayuda a comprender nuestro comportamiento, nuestro sistema de aprendizaje sería discontinuo y las relaciones entre las variables carecerían de validez, mas aún, subestimariamos el proceso de aprendizaje.

Por tal motivo, entiendo como trascendental, considerar las diferentes concepciones que han existido sobre la naturaleza de las personas y su incidencia en el desarrollo de las organizaciones; concepciones que podríamos denominarlas racionales e irracionales.

Bajo esta perspectiva, me gustaría identificar cronológicamente cuatro tipos de concepciones:

La primera, la del hombre racional-económico. Las teorías representativas de este modelo son las expresadas por Adam Smith, Taylor y Mc Gregor, quienes plantean que el individuo sólo busca la satisfacción de sus propios intereses, que los incentivos económicos son los únicos por los que se mueve el individuo puesto que éste es por naturaleza perezoso y pasivo; por lo tanto éstos son controlados por las empresas quienes a su vez tienen un control sobre las recompensas económicas. En esta concepción, los sentimientos del ser

humano son irracionales, por lo tanto tienen que ser controlados más por la organización que por el individuo.

En segundo lugar, podríamos hablar sobre el hombre social. Los estudios más representativos son los de Hawthorne, dirigidos por Elton Mayo, en los que se manifiesta que en la conducta de las persona intervienen otros factores que hasta ese entonces no se habían considerado, como la influencia de los grupos y las relaciones interpersonales formales e informales, aún cuando estén bajo presiones de tipo económico. Los principios que resultan de estos estudios señalan que, el hombre es motivado esencialmente por necesidades sociales, por lo tanto el comportamiento de éste no es una respuesta a los estímulos económicos sino más bien a la interrelación existente entre el grupo o grupos a los que pertenece proporcionándole al individuo una fuente de seguridad.

A partir de allí, emergió otra concepción basada en el hombre que se auto-realiza. Esta concepción parte de la idea de que las personas tienen la necesidad de usar sus capacidades y aptitudes por lo que en el trabajo buscan la forma de poder expresarlas, sin embargo se ven limitadas por el alto grado de formalización, especialización y especificación de las actividades. Este planteamiento reconoce la existencia de una serie de necesidades que van desde las más básicas hasta las de autorrealización. Razón por lo que el hombre requiere un cierto grado de autonomía en el desarrollo de sus actividades para poder expresar o aplicar sus capacidades y aptitudes, y asumir sus responsabilidades para llegar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por último, llegamos a la concepción basada en el hombre complejo. Este planteamiento más integral considera que ninguna de las concepciones anteriores logra explicar por sí solas el comportamiento complejo y simple a la vez, del ser humano. Hay que tomar en cuenta las diferencias individuales o al menos las de los grupos existentes dentro de la organización. La complejidad del individuo reside en el dinamismo con el que evoluciona, aprendiendo nuevos conocimientos o de las experiencias pasadas, originando así cambios substanciales en sus planteamientos, renovándose con conciencia de su ser y responsabilizándose de sus acciones. El reto aquí implicará el rediseño de la organización para fomentar la capacidad de aprendizaje y de renovación de sus integrantes.

Esta última concepción, enmarca un cambio en las exigencias propias de los individuos, obligando a fomentar un equilibrio entre las acciones, valores y conocimientos que permitan reducir las resistencias al cambio, alineando de esta manera, el comportamiento de los individuos y de la estructura de acuerdo con su propósito. Sin duda, estimados colegas, este pensamiento señala un camino de aprendizaje”.

El Profesor Flowers miró fijo por un segundo el reloj ubicado en la pared del fondo del salón a nuestras espaldas, y detuvo por un momento su exposición. Luego, con tono ronco y firme comentó:

- Estoy seguro que a esta altura de nuestra charla, tendrán muchos cuestionamientos considerando lo que hemos hablado; y es bueno que así sea. Las preguntas son un indicador de la voluntad de aprendizaje y marcan, cuando son profundas, una habilidad propia de las personas inteligentes. Por lo tanto, estimados colegas, les pido que Uds. habiendo acabado hoy nuestro primer encuentro, reflexionen sobre este tema, siendo esa vuestra consigna para el próximo encuentro.

Les pido un trabajo breve, que contenga ideas y pensamientos que conjuguen la belleza de la simpleza y la armonía de las palabras exactas. Me lo pueden enviar por correo electrónico a la dirección asignada o lo pueden traer impreso en nuestro próximo encuentro. Titúlenlo “Mis reflexiones” y agreguen el número de encuentro. En este caso, el primero.

En nuestra próxima charla del viernes 9, hablaremos acerca del cambio, sus orígenes, historia y pensadores.

Con estas palabras, se retiró sin decir más, aunque esbozando como siempre una pequeña sonrisa en su rostro. En cuestión de segundos, había convertido nuestro rol pasivo en activo. Nos había enseñado sin palabras, atributo poco frecuente en un orador, que la verdadera distinción de un profesional no se destaca solo por sus graduaciones o por su experiencia, sino por su habilidad en saber cuestionar. Por ese motivo, si hay algo que lo caracteriza además de sus impecables disertaciones, era el uso del tiempo como herramienta estratégica.

Tenía exactamente tres días. Ese viernes debía presentar la asignación solicitada. Por un momento me arrepentí de haber aceptado la propuesta de concurrir al seminario, pues si había algo que el profesor, a quien considere mi amigo, había olvidado decirme, era que debería trabajar durante esas reuniones.

## **Capítulo 6**

### **Reflexiones del primer encuentro.**

#### **La Evolución de los Recursos Humanos.**

El jueves temprano en la mañana tomé mi laptop y decidí ir a un bar literario a unos quince minutos en taxi desde la casa de Juan. Había estado allí en varias oportunidades recorriendo sus dos pisos, yendo a la caza de literatura, de esa que tiene el raro don de hacerme reflexionar. Y era afortunado, siempre encontraba algún autor que supiera como hacerme doler la cabeza. Pero si había algo que me debía, era darme el tiempo suficiente para tomar mi bebida preferida, café irlandés. Me senté cerca de la barra, saqué de mi viejo maletín mi laptop, pedí mi café y comencé a escribirle al Doc. Flowers, con propósito de complimentar la asignación dada.

Mientras tomaba mi café, reflexionaba sobre como la inteligencia vincula a los países desarrollados. Es sin lugar a dudas, su constante voluntad en emplear y facilitar recursos para investigar. Bibliotecas, recursos digitales, investigaciones anteriores, consultas a profesores, todo estaba disponible para allanarnos el camino para bucear en el océano del conocimiento y no estancarnos en el mar de las dudas; aunque para un investigador, absolutamente todo es observado bajo la lupa de la duda. Descartes decía que "podemos dudar de todo, pero no de que estamos dudando".

Decidí entonces, seguir las sugerencias de Thomas y me volví a mi mismo, intentando razonar sobre algunos hechos históricos y por el otro lado, indagar en los recursos digitales que siempre ofrece Internet y las bibliotecas on-line.

Intenté focalizarme en describir en que otros roles los recursos humanos habían actuado, y para ello era necesario situarme en algún momento de la historia en donde pudiera identificar claramente una preocupación genuina y metodológica sobre la dirección de los trabajadores, evitando describir el simple castigo físico o intelectual como forma de aumentar los niveles de productividad. No fue difícil detenerme a fines del siglo XIX, donde apareció el primer hombre que estudió el problema con criterios científicos. El primero que encontró una metodología que originó una revolución en el pensamiento del trabajo, creando el Management: Frederick W. Taylor. Antes de él, todo era conocimiento intuitivo, con él comenzó la aplicación científica, la verdadera transformación del ser en el hacer. Así que a partir de esta idea, comencé a escribir lo siguiente.

"A partir de la intervención de Frederick Winslow Taylor, la orientación de las organizaciones fue exclusivamente productivista, por lo tanto la gestión se dirigía hacia el control y el estímulo de los rendimientos apoyándose principalmente en las remuneraciones y en las acciones disciplinarias. El ambiente laboral no tenía mayor importancia. En esta fase, que duró hasta casi finalizada la década de los 50, las funciones de los responsables de la administración de los recursos humanos se centraba en la contratación, despido, definición de fórmulas salariales vinculadas con el rendimiento y el análisis de puestos, concentrándose en la obediencia de un conjunto de normas y reglas organizacionales rígidas.

De esta manera, dos rasgos que caracterizaron esta fase fueron: primero, el recurso humano considerado como un costo que hay que minimizar o un factor de producción, más que como un recurso capaz de transformar elementos de producción en riqueza, y en segundo lugar, esta etapa adopta una posición reactiva, donde los individuos actuaban en consecuencia a la sucesión de hechos emergidos, sin previsión ni planificación.

En una etapa posterior, a partir de la caída de los pensamientos extremos productivistas y bajo la intervención de otras disciplinas sociales, la gestión de recursos humanos comenzó a tomar en cuenta las necesidades sociales y psicológicas de las personas, procurando una adaptación de los individuos a la organización. En esta etapa se observa y se hace

consciente el hecho de que los comportamientos responden a formas irracionales condicionados por los sentimientos colectivos y por los del grupo al que pertenecen. Desde esta perspectiva la relación organización-trabajador va más allá de los aspectos retributivos, extendiéndose a los aspectos de tipo psicológico. Sin embargo, el recurso humano sigue considerándose como un costo al que hay que minimizar, aunque las acciones que se inician con ellos son de carácter proactivo.

Por último, la gestión de recursos humanos, denominada "de desarrollo" se apoyaba en tres aspectos básicos:

El primero, intenta conciliar las necesidades económicas de la empresa con las necesidades de los individuos que integran la organización. El segundo, comienza a considerar el factor humano como una variable determinante en el desarrollo de la empresa y el último, considera que la motivación y la eficiencia del recurso humano están en función de la manera en que los individuos explotan sus conocimientos, de su organización y su funcionamiento.

En esta fase no sólo las acciones que se toman son proactivas, sino que el individuo es considerado como un recurso con la obligación mutua y conjunta, individuos y organización, de perfeccionarse, iniciándose así la concepción estratégica de los recursos humanos.

Esta evolución continua, permite replantear el fenómeno de los recursos humanos en sí mismo como disparador de ideas racionales, enraizadas en las emociones, como resultado de un conjunto de creencias que sustentan su comportamiento.

Bajo esta orientación, es importante enfatizar que la génesis del cambio es a partir del individuo, para que éste a su vez transforme la familia, su ambiente de trabajo, su comunidad y la sociedad. Este cambio de actitudes, solo puede ser generado a partir de adoptar nuevos valores esenciales, que podríamos resumirlos en tres: El valor de la experiencia basado en la interacción y expresión de las vivencias; el valor creador, es decir, todo lo que aportamos a la existencia, no solamente a nuestra existencia sino al de la organización y al ambiente que nos rodea; y el valor actitudinal que se refiere a la respuesta en circunstancias difíciles.

La experiencia, la reflexión, la creación y la generación de nuevos comportamientos, son ejes fundamentales para responder a la complejidad y dinamismo en la velocidad de las interacciones de este mundo. El constante enroque entre la certidumbre y la incertidumbre que genera la evolución, impone a los individuos un proceso de pensamiento y comprensión, que los obliga a describir y comprender sus acciones actuales, replantear sus procesos y modificar sus comportamientos.

Si pudiésemos entender a las organizaciones en forma completa, integral, interrelacionando sus elementos y atributos básicos, pensamiento y sentimientos, permitirán acercarse a la comprensión de la naturaleza humana y al diseño de organizaciones inteligentes (objetivas y subjetivas) que harán posible el deseo del desarrollo integral de la sociedad."

Al terminar de escribir, me pareció que había podido complementar algunos de los pensamientos del Prof. Flowers. A través de su discurso él había planteado la necesidad de integrar las dimensiones naturales de los seres humanos, pensamiento y sentimientos. Llegué a la conclusión de que desafiar a la naturaleza e ir en contra de ella, al menos en este caso, solo había generado confusión y éxitos poco sostenibles. Integrar el conocimiento con valores que generen comportamientos y actitudes hacia algún propósito, elevaría los niveles de compromiso, responsabilidad y también porque no, de la búsqueda de la verdad. Tantas veces requerida como evitada.

**Capítulo 7**  
**El encuentro con Juan en el hotel,**  
**donde extendimos junto a su gerente nuestra**  
**charla sobre resistencia al cambio y**  
**como la alineación podía reducir su lado adverso.**

Eran las dos y cuarto de la tarde, el sol pegaba en mi espalda a través del ventanal del bar y mis deseos de continuar sentado y escribiendo habían finalizado. El día soleado, diáfano, me tentó y decidí salir a caminar. Seguí entonces el consejo de Jorge B, un cliente del estudio, que cuando necesitaba ideas, peregrinaba entre plazas, shoppings, gente y negocios, esperando que algunos otros conceptos pudieran alcanzarlo. Así que caminé varias horas, más de tres para ser exacto.

No sé si mi destino o mi inconsciente me llevaron hasta la intersección de las avenidas donde se encontraba el hotel donde trabaja Juan. Hacía tiempo que no compartíamos un buen café Irlandés con masas caseras en el lobby del hotel. Me dije, ¿por qué no? Siempre es buen momento y decidí visitarlo.

Crucé la avenida y la entrada que por suerte, tenía habilitada una de las puertas laterales pegada a la central, nefasta y giratoria. Subí la escalera principal del hall central, buscando a Juan. Teóricamente debería estar trabajando en una de las computadoras de ingreso del largo mostrador sobre la izquierda, frente a los ascensores. Recorrí el lugar, pero no logré verlo.

- Carlos, - escuché de pronto -tanto tiempo amigo Argentino, de vuelta por aquí. Bienvenido.

Me dic vuelta porque no sabía quien me hablaba, pero si de algo estaba seguro, era que esa voz distaba de ser la de Juan. Para mi sorpresa me encontré con mi amigo africano Wilson. Era de Marruecos, negro, muy flaco y había llegado a Estados Unidos para encontrar un horizonte más relevante en su vida laboral, aunque como él dice, por ahora le tocaba trabajar como botones. Cuando arribó, sabía apenas dos o tres palabras en inglés, estaba tan perdido como Tom Hanks en la película del naufrago. Y fue por esa razón, que sus compañeros lo bautizaron con el nombre de Wilson, en honor a la pelota de básquet que tenía Hanks en el film. Su verdadero nombre es tan complejo de pronunciar que todos lo llaman Wilson; incluso él, se presenta bajo su seudónimo.

- ¡Wilson, eres tu!. Cómo estás tanto tiempo amigo - le grité -, mientras me acercaba para darle un abrazo. ¡Cómo mejoraste el idioma! Eres hecho un americano más.

- Deja tus bromas, ¡no puedes con tu genio!! Apenas he alcanzado a pronunciar algunas palabras.

- Qué sería de la vida sin un poco de risas y bromas, amigo.

- Aburrida, que quieres que te responda.

- Además de haber progresado en tu idioma, progresaste en tu ironía. Eres un fenómeno digno de exportar ¿habrá sido por ello que te expulsaron de Marruecos?

- Así es amigo, soy un muy buen producto de exportación. Y ¿por casa como andamos? Parece que todavía no te identificaron, si quieres te doy una mano.

- ¡Wilson, Wilson!!, Amigo mío....haber aprendido el idioma me ha puesto en desventaja. Eres un fenómeno potenciado.

- Paremos con las bromas. De verdad te extrañamos "negro" como dicen en tu país. Con Juan, Robin, Susan, Evelin, en realidad todos siempre te recordamos. Cuéntame, como están tus cosas por Argentina.

- Gracias a Dios, aunque nuestro país está pasando por un momento un poco difícil. Pero ese tema, es de larga conversación. Olvidémoslo por ahora.

- ¡Wilson! – le gritó otro botones -, ven hay pasajeros ingresantes.

- ¡Uy! Que pena. Carlos, nos vemos en un rato, tengo que ayudarlos con el equipaje.

- Wilson, dame un segundo, no te vayas, dime donde está Juan.

- En el comedor para empleados, en el subsuelo. Hoy tuvimos mucho trabajo y cambiamos los turnos de almuerzo.

- Gracias, un abrazo, te veo después. No te pierdas.

Desde uno de los laterales de la línea de ascensores, se encontraba la puerta de entrada al subsuelo. No quise bajar, pues mi presencia en un lugar no autorizado podría ocasionarle a Juan algún inconveniente. Me acerqué a la mesa de entrada y le pedí a la señorita si lo podían llamar y una vez ubicado, me facilitó el teléfono.

- Juan habla, buenos días.

- Juancho, soy Carlos, ¿cómo estás?

- Hermano, ¿qué estás haciendo por aquí? Caíste del cielo. Espérame unos minutos que subo, es probable que lo haga con mi jefe.

- Con tu Jefe, ¿qué te está pasando?

- Hablamos en un minuto. Aguárdame en el hall principal.

No sabía que se traía Juan entre manos. A su jefe lo había visto un par de veces, y habíamos intercambiado solo algunas palabras de salutación. Problemas no debería tener, pues de ser así sería anormal que lo invitara.

Al rato apareció Juan.

- Hermano, es inmejorable tu presencia en este instante. Quería comunicarme contigo, debido a que tenemos una charla con Michael, donde necesitamos otras conclusiones. A propósito, Michael, le presento a Carlos.

- Encantado, aunque creo que nos hemos visto en otra oportunidad.

- Si, si, lo recuerdo. Ha estado en este hotel en varias ocasiones. Si tiene algunos minutos, me gustaría invitarlo a tomar un café, pues he leído dos de sus libros, por recomendación de Juan y quisiera hacerle algunas preguntas.

- Con gusto – le contesté -. Me estoy por ir en unos pocos días y ya he preparado todo. Solo me resta algo que entiendo lo terminaré mañana.

- Bueno, los dejo – aclaró Juan – así charlan de sus temas.

- Juan – replicó Michael -, quédate. Esta reunión es resultado de tus comentarios sobre Carlos y de haber leído sus libros.

- Me encantaría que te quedes, Hermano. Estimo que tu presencia sería muy buena - aunque todavía desconocía el propósito de la reunión -

Michael seleccionó la mesa donde sentarnos y ordenó las bebidas que solicitamos, entre ellas mi café Irlandés.

- Juan me comentó sobre la charla que tuvieron sobre resistencia al cambio, como consecuencia de que estamos incorporando un sistema de Calidad de Servicio y aunque ya me había leído y seguido tus recomendaciones, aunque sin mucho éxito, no quería perderme la oportunidad de charlar contigo, pues nos hemos equivocado mucho.

- Gracias Michael, siempre es una buena oportunidad para aprender y dialogar acerca de lo que ocurre en los procesos de cambio con nuestros clientes y amigos. Siempre los consultores aprendemos más de lo que podemos imaginar. Como decía un amigo mío: inos convertimos en expertos sólo cuando hemos cometido todos los errores posibles!

- ¡Excelente! Entonces hablemos de ello. Me gustaría que conversemos un poco para aclarar algunas ideas, y aprovechando la presencia de Juan pues estoy seguro de que será muy buena, pues él hará observaciones que nos ayudarán a entender mejor la situación.

- Excelente idea, - le comenté -. Una apertura así demuestra inteligencia y prudencia. Mi sincera admiración.

Juan, atento observaba y escuchaba, ansioso de esperar su momento.

- Cuando comenzamos con este proyecto, - sugirió Michael - tuvimos que reconocer que las políticas en torno a la calidad de servicio estaban fragmentadas. Los elementos que componían el sistema no trabajaban en conjunto, carecían de coherencia entre nuestras expectativas y la forma en que las evaluábamos. Como resultado, el sistema era ineficaz.

- Michael, cuando hablas de sistema fragmentado quieres decir que éste no se encuentra alineado con el propósito de servicio del hotel?

- En realidad - intervino Juan - la gente sabe que el sistema no funciona. Quizás no alcancemos a explicar y describir en forma técnica el por qué, pero estamos seguros que es así.

- Aunque me duela admitirlo - continuó Michael - ambos tienen razón. Los empleados del hotel saben que tenemos problemas en los procesos. Las personas reciben mensajes contradictorios y es así, que cuando queremos alcanzar niveles superiores de mejoras, no logramos hacerlo.

- En realidad, Michael, las políticas, las estrategias, son en sí sistemas comunicacionales que están y conviven con los individuos, pero solo tienen sentido cuando el sistema organizacional las transforma en lógicas y congruentes para obtener resultados. De otro modo, los comportamientos individuales y grupales se dispersan y se vuelven ineficaces.

- Ese es un punto interesante - manifestó Michael -. Es esencial que el comportamiento de la gente se "alinee", como tu dices, a las políticas.

- El alineamiento, en realidad, responde en primer lugar al propósito, no a las políticas o estrategias. Estas se crean, modifican y eliminan de acuerdo a ese. De otra manera, trabajaríamos aumentando las ineficiencias, en círculos viciosos, sin resultados. Las políticas, procesos y estrategias, deben ser instrumentos continuos de evaluación y análisis para comprobar su efectividad. Si no existe un proceso de auto-evaluación constante, el sistema crea sus propios mecanismos de resistencia que lo alejan de la realidad.

- ¿Qué quieres decir? ¿Que el sistema genera sus propias mentiras para impedir percibir su verdadera situación? ¡Me cuesta creerlo!

- Absolutamente. Cuesta creerlo, pero es cierto. A menudo me gusta hablar más usando el término "hipocresía". La estructura de la hipocresía, al igual que la mentira, se constituye por falsedad, deslealtad, engaño y disimulo. A ambas se las utiliza como sinónimos, pero difieren en una característica trascendente: su extensión temporal. La hipocresía es más difícil de detectar y se nutre de la expectativa del otro a través del tiempo. Crea un espacio de "acuerdo tácito" entre los grupos que deciden someterse a él, como si quisieran fingir la realidad que están viviendo.

- Pero Carlos, ¿Cuál es el propósito de ese "acuerdo tácito"? Se me ocurre pensar, por ejemplo; evitar modificar la estructura, deslindar responsabilidades, intentar permanecer en un estado de quietud, cientos.

- Si me permiten – interrumpió Juan -, no entiendo bien por qué las empresas permiten este tipo de "acuerdos", si estos son torpes y no sirven para nada.

- Ok. Ambas preguntas están interrelacionadas y la respuesta de una, reconoce la existencia de la otra. En realidad, Juan, las culturas son consecuencia de los actos, creencias, pensamientos y relaciones de poder que ocurren dentro de un sitio, espacio y un tiempo, que al referirnos en este caso, lo llamamos empresa. La palabra empresa es, sin entrar en detalles, el término que describe ese ámbito, lo identifica y lo distingue de otros. Es por ello, que las empresas no pueden "permitir o negar algo", son esas relaciones de poder, conocimiento, valores y resistencias las que admiten, proponen o rechazan situaciones diferentes. No debemos olvidar que los problemas y las soluciones que conviven en esos espacios llamados "empresas" son creados por los hombres y su relación entre ellos y el contexto. Esa situación de oposiciones y complementaciones en los modos de creer induce y condiciona las acciones y conductas de los individuos.

Cualquier camino que se tome como necesario e imprescindible para mejorar los rendimientos necesitará de una decisión política proveniente de los grupos con mayor poder. Ese o esos grupos, partidarios de alguna creencia, sostienen que ella resolverá sus problemas y que será capaz ésta de realizar transformaciones exitosas. Por ejemplo, pensar que la capacitación y el entrenamiento pueden resolver cualquier conflicto o por mencionar este caso, que el nuevo sistema de calidad de servicio corregirá los inconvenientes surgidos en esa área.

Como toda situación siempre es definida por su opuesto, también existe una postura contraria a la que en general se llega por reacción lógica y psicológica; una negativa también absoluta: que la capacitación no sirve para resolver conflictos o que el sistema de calidad de servicio a implementarse es inexacto y tiene fallas tremendas.

Es entonces donde ambas partes absolutas, los optimistas y los pesimistas, por llamarlos de alguna manera, conviven en ese "acuerdo tácito" en el que los optimistas dicen: Uds. deberán aplicar este proceso, pues entendemos que es el único adecuado para solucionar esta circunstancia. Los otros, que se encuentran en oposición, toman su actitud pesimista y responden: aplicaremos ese proceso, sin estar de acuerdo, sólo para demostrarles que ese método no obtendrá los resultados esperados, pues se encuentra alejada de la realidad de nuestro trabajo. De alguna manera, ambos colocan como prioridad, la ausencia de una comunicación complementaria y reflexiva, disimulando sus propios egoísmos y diferencias.

Ante éste horizonte, el resultado será el fracaso a corto o mediano plazo. Sin duda, esta posición de indiferencia frente a las verdaderas causas de los problemas, fortalecerá la inacción y el derroche indiscriminado de recursos.

- En definitiva Carlos, este tipo de acuerdos tácitos – continuó Michael – tienen una trama enorme de construcción innecesaria de resistencias al cambio. Pero lo que me cuesta razonar, es ¿por qué el énfasis en trabajar de una manera poco inteligente?

- El problema es que muchos ejecutivos todavía siguen personalizando el conocimiento, de tal modo que la aplicación de alguna idea o método y su éxito asociado, debe ser reconocido hacia su persona. Este arte hace elevar el poder personal, ocultando hipócritamente los errores asociados a esa personalización. Esto no significa, que los ejecutivos tengan ideas obtusas, aunque existen y son muchos. Lo que quiero expresar, es que todavía temen desprenderse de los obstáculos y trampas de los procesos decisionales, que insertos en la cultura sustentan sus posiciones y funciones.

- Bajo esa perspectiva “negativa”, Carlos, - afirmó Juan – es imposible trabajar para reducir la resistencia al cambio. Me rindo. No sé para que trabajas e investigas tanto este tema, así es incomprensible!

- Juan, Juan, antes de “rendirse” y hablar de perspectivas “negativas” tratemos de observar los problemas desde otro lugar. Si abordamos los problemas dentro de un “único” proceso de inferencia adaptándolos a un esquema conceptual predeterminado, podremos explicar cualquier situación dentro de ese y aunque éste esquema conceptual sea erróneo, las conclusiones alcanzadas parecerán ser tan verdaderas como convincentes. De hecho, ese es un error común generado a partir del esfuerzo infructuoso por no distinguir entre cómo son las cosas y cómo obrar o actuar frente a esas circunstancias. Estas confusiones son constantes debido a que a veces falta un método que ayude a determinar, explicar y criticar la veracidad o falsedad de las ideas que sostenemos y defendemos. Si no lo hacemos, entonces generaremos un estancamiento en las reflexiones y por lo tanto, cooperaremos en la creación y desarrollo de barreras de resistencia inútiles.

- En realidad Juan, lo que nos dice Carlos tiene sentido – argumentó Michael-. Las personas saben, aunque lo niegan, que necesitan interactuar unos con otros para acordar acciones graduales y concretas. Sin este escenario, los grupos buscarán causas “creíbles” fuera de ellos, evaluarán y explicarán las fallas por las cuales el éxito esperado fue inalcanzado.

- Y entonces pasará lo de siempre – replicó Juan -, se producirán tiempos vacíos de diálogo, sin interacción ni cambio, hasta que aparezca otra opción.

- O como lo llamarías tu Carlos: “hay que esperar una crisis que los obligue a tomar decisiones. Las crisis, nos obligan a tomar decisiones que postergamos, nos enfrentan a la alternativa de la no-alternativa”. Era algo así, ¿no?

- Ni yo lo hubiese recordado con tanta exactitud. Por eso, esas crisis y faltas de diálogo – afirmé - son consecuencia en los procesos de cambio por falta de un criterio de apertura. En realidad, esta situación es respuesta lógica y congruente a la ilógica e incongruente forma de plantear los procesos de cambio. No podemos exigir un comportamiento de acuerdo a ciertas expectativas, si los métodos de evaluación no son los adecuados. Las personas, están sobrecargadas con responsabilidades y actividades y es por ello que están mejor dispuestos a prestar sus esfuerzos cuando tienen expectativa de éxito. Los métodos sin una lógica gradual de congruencia en la consecución de objetivos, sobrecargan innecesariamente a las personas de responsabilidades y perturbaciones, y por ello, tienden a ignorarlos.

- Creo – comentó Juan – que las personas les damos más credibilidad a aquello que podemos entender y que estamos de acuerdo. Pienso que es un modo útil y sirve para beneficio de todos, en especial, para los empleados con poco poder de decisión.

- En realidad, es cierto – continuó Michael -, las personas están más aptas para responder a aquellas situaciones donde conocen bien sus objetivos y las expectativas que se tienen

sobre él y la forma en que serán evaluados. De esta manera, estarán más predispuestos a encontrar alguna manera de traducir los avances del proceso de cambio.

- Es que a veces – comenté – quebramos un concepto de alineamiento básico en las mediciones de los procesos de cambio en virtud de los contenidos y su evaluación. Estos deben ser congruentes con el propósito. Por ejemplo, sería muy difícil medir las políticas de recursos humanos a través del grado de resolución de conflictos o las políticas de calidad de servicio a través de las encuestas de satisfacción del cliente. Sería absurdo considerar que uno o varios factores desprovistos de herramientas graduales de aprendizaje podrían ser efectivos. Es necesario que los sistemas de cambio contengan variables que faciliten la construcción y reconstrucción del sistema.

- Pero si ese sistema de alineamiento – comentó Michael -, posee variables que se modifican en forma continua, en cierta manera estaríamos provocando controversias significativas y si perdemos el orden interno, perderíamos eficiencia.

- En realidad, el alineamiento – le respondí – no significa orden, sino foco. Tampoco es cierto que provocamos controversias, ellas ya existen. En todas las organizaciones existen situaciones opuestas y complementarias. Ambas plantean diferencias y tienden a conciliarse en un equilibrio temporario. Es por ello, que un buen criterio de aprovechamiento de estas circunstancias de desorden favorece un alineamiento con el propósito. El alineamiento en este sentido busca "la forma" más adecuada para alcanzar los objetivos.

- Bajo este punto de vista, - Michael continuó -, quienes estamos ocupando jerarquías de decisión tenemos una alta exigencia para responder a las necesidades que tienen los equipos de trabajo para cumplir con las expectativas planteadas. Pero lo que no tengo muy claro a veces, es donde focalizar esas exigencias.

- Ya tienes claro algo más que importante: el concepto de exigencias – le manifesté a Michael -. A veces, los sistemas de medición están dirigidos a evaluar las expectativas y sus resultados y olvidan evaluar los niveles de exigencias requeridos para provocar que esas expectativas puedan cumplirse. Alinear las expectativas y las exigencias, permite darle dirección a nuestro trabajo y eliminar al menos cantidad de energía en resolver cuestiones innecesarias. En general, las organizaciones "esperan" resultados extraordinarios a cambio de "exigirse" cada vez menos. Generan conflictos en lugar de crear complementaciones. Las exigencias se centran en determinar que recursos son necesarios adquirir, generar, modificar o eliminar, para facilitar el flujo operacional.

- Es decir que un sistema alineado entre las expectativas y las exigencias – siguió Michael – debería servir para alcanzar los resultados que queremos. ¿Opinan lo mismo?

- Diría más – aseveró Juan -. Si los empleados pudiéramos ver que existe relación entre las expectativas que ponen en nosotros y las exigencias que se imponen en las obligaciones y responsabilidades que a cada uno les toca, sentiríamos que nuestras tareas y acciones tendrían valor. ¿No les parece?

- Me temo amigos míos – comenté -, que quisiera decirles un sí contundente, pero estaría poco convencido. No tengo dudas que coincido con ambos, pero creo que todavía faltan algunos conceptos debemos repasar.

- Ahora soy yo el que me rindo – siguió Michael -. Cada vez que iniciamos un tema y parece que lo estamos por concluir, nace alguna otra idea para analizar. Creo que Carlos usa esa estrategia para que prefiramos leer sus libros, al menos tienen principio y fin. Como decía Pitágoras hablando de la felicidad: "sólo consiste en unir el principio con el fin".

- Michael – contestó Juan -, no te preocupes, Carlos es así. Siempre le digo que es un paranoico, es constante su persecución tratando de encontrar alguna idea distinta, mejor que la anterior, nunca está conforme con sus conceptos.

- Ustedes dos si que tienen sentido del humor – hablé interrumpiendo a Juan - . En realidad me causan risa. Toda teoría y en particular cuando es aplicada para coordinar actividades humanas, siempre es cuestionable. Las organizaciones están compuestas por un conjunto heterogéneo de fuerzas internas y externas con las cuales las personas están en constante relación y ello provoca cambios en nuestras reflexiones, acciones, comportamientos y resistencias. Si nos mantenemos constantes en ellos, confundimos la firmeza de nuestras convicciones con la rigidez dogmática. Y me atrevo a contestarte Michael, parafraseando al mismo Pitágoras: es preferible un lápiz corto, que una memoria larga.

Michael y Juan se miraron al unísono por un segundo y me dijeron:

- Ok., Carlos, empecemos otra vez. Y Michael continuó:

- Refresquemos algunos conceptos para, como tu dices, alinear los pensamientos. Estuvimos hablando en varias oportunidades del "alineamiento", pero aún no llegamos a una definición. Si bien hablamos sobre que fin busca, creo interesante definirlo, ya que de esa, tendríamos un concepto similar los tres.

- Es cierto, Michael, te concentraste en un punto fundamental. Ok., adelante. Preferiría que Uds. me digan que definición se les ocurre de alineamiento, así no los contamina con la mía.

- Tienes razón, estoy de acuerdo. Para mí el alineamiento – prosiguió Michael – se refiere a cuán bien se encuentran las políticas, estrategias, procedimientos, etc. en una organización trabajando en conjunto para guiar el comportamiento de sus integrantes hacia un propósito común. Tiene que ser consecuente con lo que se quiere llegar.

- Excelente Michael. Y tu Juan ¿pensaste alguna definición?

- Esta vez prefiero escuchar. Se ha tornado muy interesante esta charla y siento que si cierro la boca, aportaría más que abriéndola. Pero, ya que estamos, me animo a pedir otra vuelta de café, ¿están de acuerdo?

- Muy buena idea Juan. Para mí lo de siempre – le respondió Michael -.

- Sigo con mi café irlandés – dije – y continué hablando con Michael.

- Bien, entonces si el alineamiento "juzga" la validez y atino de los elementos elegidos para alcanzar, en este caso las políticas, procedimientos, estrategias, el propósito y los resultados deseados, entonces, ¿por qué es tan difícil llevarlo a la práctica?

- Bueno, en realidad – Michael continuó -. Para ser sincero, es difícil por varias razones. Por ejemplo, aquí en el hotel, es frecuente poner énfasis en las expectativas y no en las exigencias. Por otro lado, son tantos los procedimientos y reglas que tenemos, que resulta difícil "encajarlos" en un cuadro completo para su comprensión. Otra dificultad que observo aquí en el hotel, es una lucha permanente por incorporar en la estructura un vocabulario similar y orden pleno, que describa nuestro trabajo y las acciones que tomamos. Por ende, cualquier problema debe ser resuelto de acuerdo a un rango de "posibles resoluciones" establecidas. Cuando pedimos que expliquen o resuelvan algo de una manera distinta, les cuesta mucho ser creativos o peor aún, aceptar los cambios. ¿Qué obtenemos en consecuencia? Resistencia. A veces, exigidos por nuestros accionistas, nos vemos en la obligación de cambiar los resultados deseados, la tecnología o los conocimientos, con propósito de contribuir a los márgenes de rentabilidad exigidos por ellos y eso nos trae problemas de resistencia que a veces no sabemos como resolver.

- Comparto palabra por palabra – exclamó Juan exaltado -. Es verdad. Es más, agregaría otro: “el acuerdo tácito”. No solo que nos cuesta ser creativos, más bien diría que cuando queremos serlo nos afirman que existen reglas y políticas que hay que cumplir y que son difíciles de cambiar. ¿No es así Michael? Y así, como dicen aquí, caemos en la nada.

- Si Juan es verdad – Michael asintió con la cabeza, como si le costara admitirlo -

- De hecho hay que admitir que lo que sucede en el hotel, ocurre en muchas organizaciones. Confunden el alineamiento con “orden”, en vez de “dar forma” y “rigidez” con “firmeza”, como hablamos. Esa es una vieja equivocación dentro de la sabiduría convencional empresarial. El orden y la rigidez son conceptos que contienen, al menos en este campo, una connotación negativa, pues ninguna corporación o ejecutivo exitoso han alcanzado resultados de esa manera, salvo la quiebra o el despido. Cuando hablamos de alineamiento nos referimos al grado en el cual las expectativas y exigencias están en acuerdo y en relación con los resultados, guiando al sistema a construir bases sustentables de aprendizaje y acción. Para entender esto un poco más, sería oportuno definir bien por qué las organizaciones nos pagan los sueldos.

- Por trabajar y obtener resultados, ¡es obvio Carlos! – con voz firme comentó Juan, como haciendo notar lo elemental de mi pregunta -

- Juan, entiendo lo que quieres decir - explicó Michael observándolo -, pero creo que la pregunta de Carlos tiene otro sentido. ¿Puedes aclararla un poco más?

- Por supuesto, Michael, aunque admito que Juan tiene razón. Si los resultados son una parte vital en la vida laboral, entonces, creo que primero deberíamos ponernos de acuerdo sobre que entendemos por resultados.

- Y... es lo que me piden que tengo que alcanzar, - intervino Juan - mayor facturación, bajar costos, retener clientes, eliminar las quejas, etc. etc. etc.

- Todo eso es muy cierto – les comenté -. En verdad, a los resultados me gusta definirlos como la transformación de una realidad. Una vez que alcanzo un resultado, la realidad cambia en varios sentidos, se transforma. Cuando más profundos son los resultados, experimentamos sensaciones de transgredir los límites o barreras de nuestra forma actual. Es buscar otras realidades, rechazando lo que somos y hacemos dentro de la realidad que observamos. Es sacar a la luz nuestros errores, auto-criticarnos y sobre esa base de nuevos conocimientos, sacar conclusiones distintas, elegir alternativas impensadas, instituir la “conformación” que queremos darle a la organización, configurándola más eficiente y efectiva. Bajo este análisis, existen varios desafíos a abordar, tales como...

- La resistencia al cambio es uno, estoy seguro – interrumpió Michael -. Mientras te escuchaba hablar, mencionaste que es necesario rechazar la realidad actual para sumarse a otra realidad, y allí entendí porque tenemos tantos problemas. Si para obtener resultados, la gente tiene que rechazar la realidad en la que vive y se siente cómoda, es obvio que obtendremos resistencia. Es más, aunque se sientan no muy confortables en esa realidad, igual la  y se adaptaron a ella. De ambas maneras, es difícil alejarse.

- No tengas duda de ello, Michael – le comenté -. La resistencia es uno de los desafíos mayores a ser superados.

- ¿Qué otros más nos esperan? – me preguntó impetuoso Juan -

- Otro de los desafíos es distinguir cuando un resultado se encuentra alineado con los propósitos de la organización o para definirlo por su opuesto, cuándo un resultado no se encuentra alineado con los propósitos.

- Carlos, eso es muy difícil de puntualizar – aclaró Michael -. Tu sabes muy bien que a medida que las organizaciones cambian, también lo hacen sus resultados y sus sistemas de medición. Puede existir un resultado que parezca ser muy bueno en algún momento y después de un tiempo, carezca de sentido. Es más, pueden existir resultados que una vez obtenidos, tendremos que reconocer habernos equivocado.

- Si los resultados tienen un lado trágico, no es el de reconocer que nos hemos equivocado al definirlo o al lograrlo, como tu afirmas Michael – le respondí -; es justamente lo contrario, desconocerlo por completo. Pero aún existe un error complementario que más allá de reconocer o desconocer el acierto o la equivocación, es la falta de una historia de aprendizaje surgida de la auto-crítica de nuestros procesos y acciones. En la construcción de un proceso de cambio no hay certezas para las acciones que tomamos. La única certeza es la falta de garantías pero igualmente, no es impedimento para la acción. En la construcción de un proceso de cambio la amplitud de los horizontes son móviles, pero deben ser acompañados de un proceso de aprendizaje a partir de la experimentación, en donde uno trabaja sobre aquellos medios y resultados que cree que lo acercarán a su propósito. No se puede dar cuenta de la contingencia caprichosa del mundo. Siempre hay algo que puede salir mal, no hay garantías, inclusive para aquellas organizaciones en las cuales trabajan individuos virtuosos y hábiles, tampoco alcanza. El mundo de la acción, carece de garantías, aunque ésta pueda impactar en más de un resultado.

- ¿Y entonces, Carlos, en que situación quedamos? Tu explicación sobre porque no tenemos certezas ni garantías en nuestras acciones, sobre como trabajar con los medios y resultados como un proceso de aprendizaje, me parece fascinante, pero la pregunta es: ¿cómo reconocemos cuando un resultado se encuentra alineado con los propósitos? Dame un ejemplo.

Juan quien hasta ese momento había estado callado me miró y sugirió

- Carlos, siempre en casa cuando quieres explicarme algo, tomas un lápiz y un papel y lo dibujas, ¿por qué no usas ese modo para clarificar un poco más esto? Un dibujo puede nunca estar de más. ¿Era Napoleón quien decía “denme un ejemplo para poder entender?”

- La verdad, no tengo idea – respondí -.

- Yo tampoco – aseguró Michael -, pero la frase me gusta. Así que danos un ejemplo Carlos.

- Admito que Juan tiene absoluta razón. Pásame una servilleta, aunque me parece que me falta lápiz, - comenté mientras buscaba en los bolsillos internos de mi campera -.

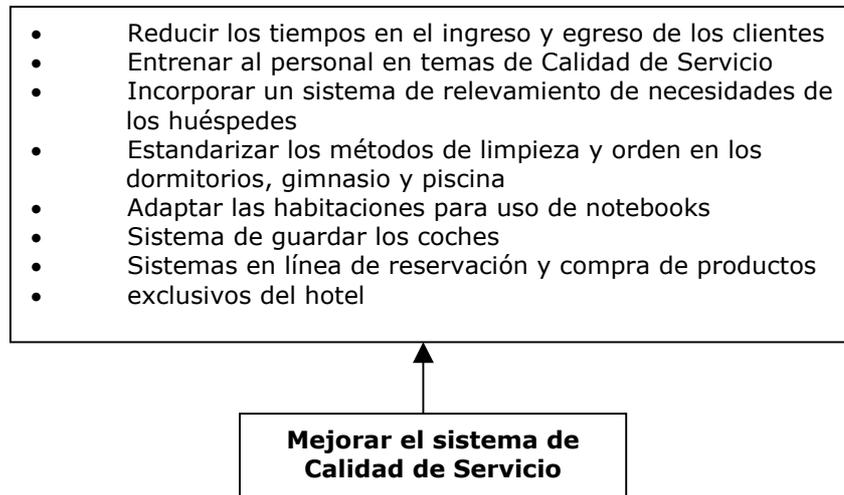
Atento, como corresponde a un ejecutivo del servicio, mientras intentaba hallar un lápiz, Michael ya estaba ofreciéndome uno.

- Este es un obsequio del hotel – me dijo -. Como podrás ver, tiene impreso el logo, pues es parte de una colección selecta, exclusiva para huéspedes frecuentes.

- Me siento honrado y es por ello que intentaré revelar con él mis inexistentes dotes de dibujante. Comencemos. Para comprender si un resultado se encuentra alineado dentro del sistema, tenemos que pensar como afectará ese resultado a la configuración actual de la organización y a las personas involucradas. En otras palabras, no solo tenemos que considerar los efectos “racionales o técnicos”, sino también los efectos “emocionales y motivacionales”. Esa relación o ese juego entre lo racional y lo emocional, está ligado en forma directa a la congruencia entre lo que hacemos y decimos. Las personas siempre describen lo que vivencian y piensan a partir de ello, por ese motivo la obligación que tienen las organizaciones es reducir las distancias entre lo que se dice y se hace, es decir, su incongruencia. Cada acción tomada posee la virtud o la imprudencia de transformar. La mayoría de las veces realizamos acciones sin considerar el impacto que éstas provocarán en

la estructura. Nos damos cuenta de ello, si tenemos una historia de aprendizaje, tiempo después.

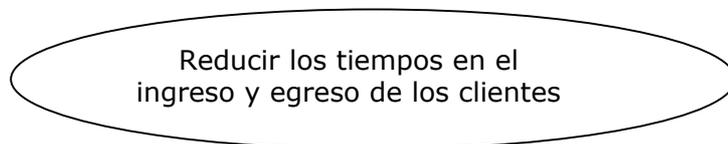
Veamos un ejemplo, - tomé la servilleta blanca que me dio Juan - y le pregunté a ambos: ¿que acciones concretas, en términos generales, el hotel está tomando para mejorar el sistema de calidad de servicio? Y mientras ellos comenzaron a hablar, escribí lo siguiente enmarcándolo en un rectángulo:



- ¡Está bien, está bien!, paremos de sumar acciones, caso contrario la hora se extenderá hasta la cena y me veré en la obligación de aceptar degustar alguno de los exquisitos platos internacionales que ofrecen aquí.

- De ninguna manera - replicó Michael -, perderíamos la oportunidad de que pruebes alguna de nuestras exquisiteces, será un placer que comportamos la cena. Pero te pido por ahora, que te desconcentres de los manjares y te focalices en la charla. He aclarado conceptos que tenía en mi cabeza y sinceramente quiero seguir dialogando con Uds. para profundizarlos aún más. No quiero parar.

- En tal caso, sigamos. Tomemos la primera acción, como ejemplo simple, para conocer si se encuentra alineada con el propósito de "mejorar la calidad de servicio". Y me dispuse a escribirla, circulándola, con intención de darle prioridad y concentración única.



Como hablábamos, para identificar si esta acción se encuentra alineada, debemos consolidar nuestros pensamientos en el impacto que puede generar sus resultados en la transformación del sistema. Para ello, podríamos utilizar, valiéndome de mi falta de experiencia en este rubro salvo como pasajero, de algunas preguntas más los conceptos que Uds. quieran agregar. Veamos:

Este sistema, ¿segmenta a los clientes ingresantes y salientes por categoría, de acuerdo a parámetros establecidos, facilitándoles evitar tramites y escenas rutinarias?

- Sí, por supuesto. Está contemplado.

- Excelente; entonces ¿es correcto?

- Si, es así – contestó Michael -.

- Discúlpame Michael – intervino Juan – pero no estoy tan de acuerdo con ello. El sistema no lo contempla. Lo que sucede es que muchos pasajeros que vienen al hotel ya los conocemos y por propia voluntad les aceleramos los trámites, pues además son los que otorgan, para ser honesto, las mejores propinas.

- ¡Pero eso no lo sabía! – agregó Michael -. Pensé que era así, pues observaba la manera que actuaban Uds.

- De hecho – Juan continuó – a veces esto nos genera inconvenientes. Cuando ellos son atendidos y recepcionados por personal estudiante becado, los desconocen y por ello se ofenden. Sienten que les brindan un trato igual al de un pasajero corriente. Si bien el servicio es muy bueno, ellos quieren sentirse atendidos con ciertas preferencias.

- ¿Estás de acuerdo Michael? - Le pregunté -.

- Sorprendido, diría. Pero ocultar la verdad sería incongruente con esta charla ¿no es así?

- Totalmente, - contesté -. Entonces la respuesta es NO. Y continué:

- ¿Poseen personal entrenado para tratar con clientes con discapacidad física, tal como ceguera, sordera, inmovilidad restringida, otras?

- Ese tipo de clientes, son atendidos en un sector específico ambientado para suministrarles atención especial y comodidad – Michael aseguró-. No obstante creo que un porcentaje muy reducido de nuestro personal está debidamente capacitado y entrenado para ello. Para ser honesto, desconozco que porcentaje de nuestro personal está entrenado, ni tampoco, que porcentaje de los pasajeros ingresan con problemas físicos. ¿Estás de acuerdo Juan?

- Sí Michael, cien por cien. A veces suplimos nuestra falta de capacitación con muy buena voluntad. Pero no alcanza en todos los casos.

- Ok., Entonces podríamos afirmar que el impacto de esa acción es menor a su plena potencialidad. ¿Estamos de acuerdo?

- De acuerdo, Carlos – me contestó Michael, mientras Juan confirmaba la contestación de Michael moviendo lento su cabeza hacia abajo -.

- Siguiendo este ejemplo, ¿tienen personal preparado para tratar con clientes con dificultades administrativas tal como documentación personal, tarjetas de crédito, reservas, etc.?

- Creo que en eso estamos en la misma situación que la anterior, - manifestó Michael - pero mejor preparados. Me animaría a decir que sí. ¿Estás de acuerdo Juan?

- Sin entrar en detalles, me sumo a tu opinión.

- Bueno, coloquemos a esta acción una calificación afirmativa – comenté -. Sigamos con una pregunta más, la última, para cerrar el ejemplo. ¿Qué sistemas de medición prepararon para evaluar y comparar, por ejemplo, los tiempos óptimos de recepción y egreso de los pasajeros?

- En eso hemos sido muy cuidadosos – asentó Michael -. Esta cadena hotelera recibe información detallada de los tiempos promedio de nuestros competidores y existe un ranking de los hoteles con mejores niveles de eficiencia. Frente a esa información, estamos dentro de las tolerancias normales.

- ¿Que pasaría si en vez de compararse con otras cadenas, - comenté - lo harían con otro tipo de instituciones que requieran mayor nivel de celeridad? ¿Lo pensaron alguna vez?

- Si, sí, lo pensamos, pero no logramos ponernos de acuerdo contra qué compararnos – apuntó Michael -.

- Pensaron, por ejemplo, ¿compararse con un hospital de internación de casos agudos? Ellos tienen que “internar” urgente a sus pacientes; saben que sus casos son muy delicados y un segundo de tiempo perdido puede ser fatal.

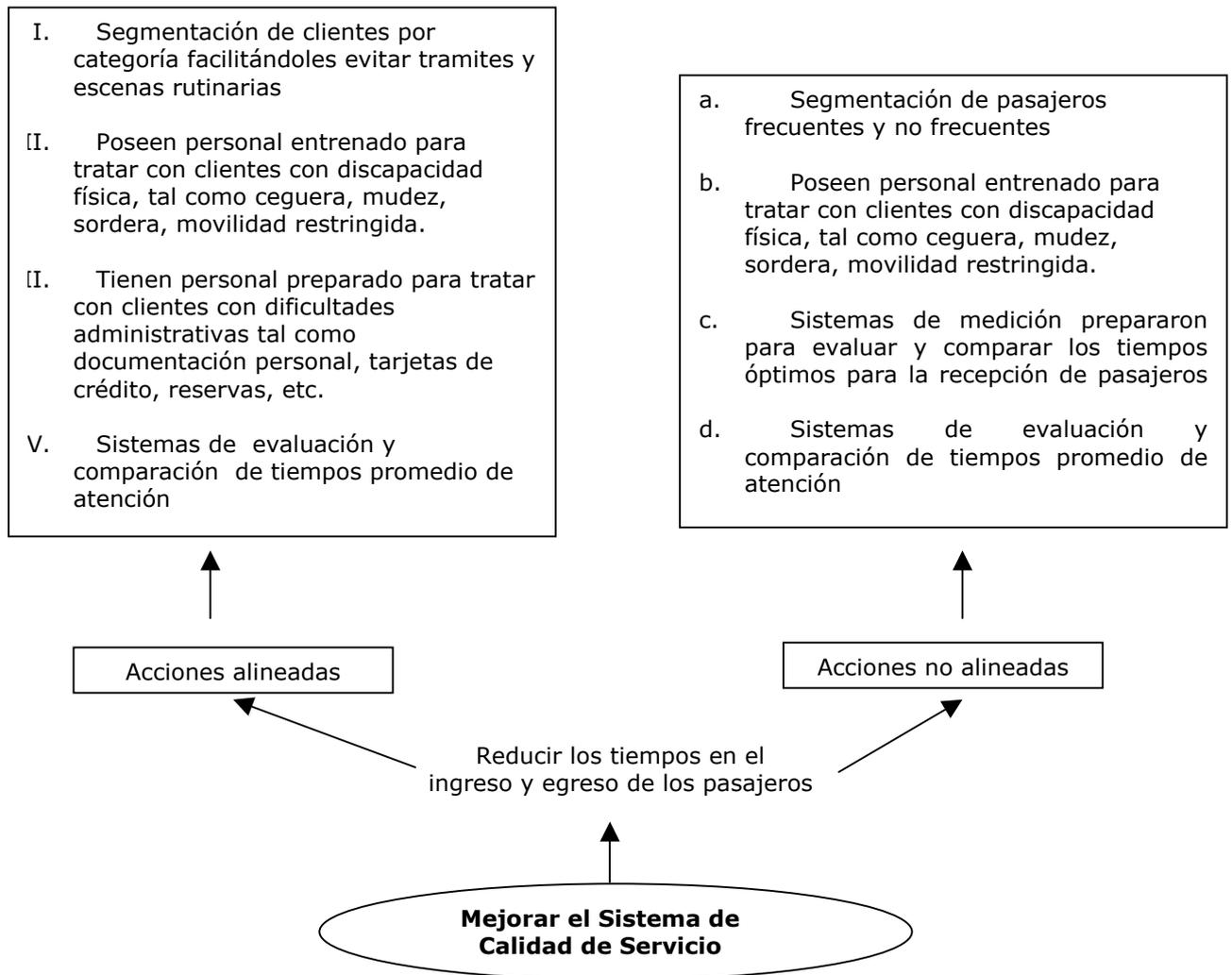
- La comparación me suena un poco fuerte – adhirió Juan – pero no deja de parecerme interesante. ¿No te parece, Michael?

- Considero lo mismo, Juan. Es una manera poco convencional, pero la idea no me disgusta. Pero si de algo estoy seguro, es que habría que hacer un esfuerzo tremendo y no sé si es justificable. Pero más allá de eso, como ejercicio creativo e intelectual, me parece fantástico.

- Opino exacto a ti Michael – les señalé -. Por lo tanto podríamos afirmar como el caso anterior que el impacto de esa acción está algo reducida a su plena potencialidad. ¿Es correcto?

- Podríamos decir, que estamos de acuerdo – expresó Michael -. Me gusta pensar en alternativas creativas, ayudan a quebrar preconceptos, virus mutantes y temibles, si los hay.

- Qué buena definición de preconcepto, la compro sin dudas. Bueno, pero volviendo al tema en cuestión, tenemos la siguiente conclusión primaria – tomé otra servilleta y esquematice algo similar a esto- .



- Entonces, ¿qué fue lo que hicimos? – comenté -. En primer lugar tomamos una acción del conjunto de acciones que el hotel está realizando para mejorar la calidad de servicio. Luego, elegimos una al azar, en este caso la primera y comenzamos a profundizar sobre como el resultado de esa acción causará impactos en la transformación de la calidad de servicio y por consecuencia, en la organización. A partir de allí, dividimos esas acciones en dos categorías: alineadas y no alineadas; de acuerdo al alcance de los resultados que estamos obteniendo. Esta segmentación además, nos muestra que a veces omitimos pensar en la potencialidad de una acción, como es el caso de los pasajeros frecuentes y no frecuentes, siendo éste un aspecto crítico en la retención de clientes. Como vemos, ese es un lado incongruente con los deseos y aspiraciones de quienes trabajan en el hotel y quieren mejorar la calidad de servicio. ¿Continúo?

- Por favor – expresó Michael -. Te estamos siguiendo atentos con Juan.

- En este borrador, también observamos como la amplitud de algunas acciones provocan resultados "en primera instancia" efectivos, como es el caso de los sistemas de evaluación y comparación de tiempos promedio de atención y el entrenamiento de los individuos para la atención personalizada de clientes con alguna discapacidad física. Pero al cuestionar con mayor rigor esas acciones, descubrimos que en realidad existen algunos detalles que deberíamos prestarles mayor atención. Por ejemplo, en el caso de los sistemas de medición para evaluar y comparar los tiempos óptimos de recepción y egreso de los pasajeros,

muestra que la frontera se cierne sólo a los estándares que marca el universo de mercado hotelero. ¿Qué sucedería si un competidor rompe con esos preconceptos?

¿Qué ocurriría si los empleados en cualquier actividad o tarea que realicen aquí piensen como evaluativo únicamente el "sector de servicio hotelero" el cual integran? ¿Y si ese pensamiento se extendiese a los ejecutivos de la línea media? ¿Cómo implementarían niveles de mejoras extraordinarias, si están circunscribiendo sus propias acciones y voluntades a un sector? ¿Cómo los empleados y ejecutivos podrían quebrar sus preconceptos, si intentan solucionar sus problemas usando continuamente idénticas variables?

- Sabes que más me preocupa Carlos – interrumpió Michael -, es que con ese tipo de acciones estimulamos en nosotros un aumento involuntario de resistencia al cambio, ¡justo cuando deseamos lo contrario! Las personas pueden pensar: ¡Si estamos dentro de los estándares promedio, para que quieren molestarnos y sobrecargarnos con más tarea, ¡es absurdo!

- Michael, me sumo a tu comentario – continuó Juan -.

- Conuerdo con Uds. – les aseguré -. La resistencia es una variable compleja que no debemos alimentar, se cuida y se fortalece sola. Piensen que las tolerancias de las resistencias y recuérdelo bien, son directamente proporcionales a los errores que se cometen. A mayor cantidad de errores, mayores niveles de resistencias. ¿Por qué sucede esto? Porque existe falta de confianza, confusión e incongruencia en el sistema, conllevando así a mayores derechos y privilegios adquiridos y a una disminución paulatina de las responsabilidades.

- Lo vemos día a día aquí en el hotel – prosiguió Juan -.

Michael, otorgó su afirmación sin pronunciar palabra.

- Además de lo que charlamos hasta aquí, pudimos observar que algunas de las acciones que las hemos colocado de manera simultánea en ambos lados, como fueron II - b y V - d. En ese caso, significa que hay que repensar la acción de tal manera que pueda alinearse en su totalidad con los resultados que queremos obtener.

- ¿A que llamas con exactitud "repensar" la acción? – preguntó Juan -.

- Desde este punto de vista, los resultados enfrentan varios desafíos. Uno de ellos es determinar si esa acción, tal cual como está definida, sirve para alcanzar los resultados que queremos. Quizás, luego de un análisis, nos damos cuenta que es necesario definirla de otra manera, darle un mayor alcance o más restringido. Lo importante es focalizar las acciones en pos de los resultados, pues cuando mejor definidas se encuentren en su enfoque, aumentarán su grado de efectividad y prioridades, localizando los recursos escasos. Por otro lado, si esas acciones ayudan a obtener resultados, actúan como un mapa de progreso en el aprendizaje organizacional, mejorando su performance.

- Lo que pude ver en ese esquema- siguió Michael -, es la sencillez que tiene para detectar las acciones que se encuentran en oposición, frente a aquellas que son complementarias, como nos explicaste. Creo que nos dimos cuenta también, los peligros que implica la falta de un análisis adecuado sobre como los impactos de los medios influyen en el logro de los resultados.

- Desde ya que te doy razón, pues me ha pasado cuando aplico este método – asentí -. Les diría más, a medida que trabajamos con las oposiciones y las complementaciones, además de reconocerlas, detectamos en el proceso de cambio, cuando una oposición se convierte en complementación y cuando una complementación se transforma en una oposición.

- Carlos, a medida que te escucho, voy meditando acerca de las actividades que hacemos en el hotel y vienen a mi mente cientos de preguntas, que ameritaría un seminario, no una charla – comentó Michael, con algunas risas -.

Pero hay una pregunta que quisiera tu opinión particular. Hablaste en varias oportunidades acerca del impacto que ocasionan los resultados en las organizaciones y en sus fuerzas internas y a veces en las externas, y eso quedó claro. Pero mi pregunta está asociada al momento después de haber alcanzado ese resultado. ¿Por qué cuesta tanto sostener los niveles de mejoras conseguidos? ¿Por qué al poco tiempo de lograrlos con éxito, caen?

Respiré, bebí un poco de agua mineral y comenté:

- Cualquier resultado conseguido, afecta a la composición de las exigencias y expectativas. Esas acciones y elecciones que tomamos y que habremos de realizar, son fuerzas que transforman la configuración de la organización y como consecuencia a nuestros trabajos, tareas y responsabilidades. Esas nuevas relaciones que se componen y establecen, deben ser aceptadas por los individuos en sus actividades. Aceptar, no es lo mismo que sumirse, sino de aprobación, es decir, comprometerse con las decisiones y acciones elegidas. ¿Me comprenden hasta aquí?

- Hasta aquí perfecto Hermano, - contestó Juan -. ¿No sé tu Michael?

- Coincido Juan, te escuchamos Carlos, no te detengas.

- Por esa razón, es necesario identificar instrumentos que nos obliguen a cuestionar y determinar si estas acciones, contribuyen a acercarnos al resultado o requieran ser eliminadas o reformuladas. Esta crítica a las acciones, nos acerca a un análisis situacional equilibrado para conducirnos entre el riesgo y la incertidumbre.

Es por ello, que cuando les pregunté ¿por qué creen que las organizaciones nos pagan los sueldos?, Buscaba llegar a la pregunta que me acabaste de formular Michael. ¿Es suficiente que nos paguen por alcanzar resultados? O para decirle de otro modo ¿es suficiente para una organización alcanzar resultados? Los resultados son una pieza fundamental en el desarrollo estratégico, pero por sí sola es insuficiente.

A quienes trabajamos en empresas, los accionistas, no solo nos pagan los sueldos por obtener resultados, sino también por construir un desarrollo sistemático y sistémico de mejora continua, que posibilite el crecimiento gradual.

- Insisto en que estoy de acuerdo contigo – afirmó Michael – aunque difiero un poco en el concepto de gradual. Tu sabes que a veces exigen cambios radicales, rápidos, porque sospechan que sus negocios generan más problemas que satisfacciones, por describirlo en tono elegante.

- Michael – sostuve -, el concepto de gradual no significa lentitud o rapidez; significa que el ritmo exige a los procesos de cambio actuar sin detenerse y variar de acuerdo al estado de maduración e influencia de las cinco eres en la organización.

- Me perdí de algo – casi sorprendido preguntó Juan -. ¿De que cinco eres estás hablando Hermano? Si lo mencionaste, se me pasó por alto.

- Juan quédate tranquilo – le aseguró Michael -. ¡Si lo hizo, se nos pasó por alto a los dos!

- Las cinco eres, amigos – comencé – son, como les dije, instrumentos que nos obligan a analizar y determinar si nuestras acciones, requieren ser eliminadas o reformuladas para alcanzar resultados concatenados en una forma sistémica y sistemática.

Para que un resultado se considere exitoso, debe ser sustentado por algunas condiciones imperantes. Primero, debe meditar sobre cuáles son los factores, variables y acciones que podrían influir para lograr que el resultado obtenido quede aislado del sistema. Por ejemplo, certificaciones de productos o servicios que pierden vigencia, sistemas innovadores que se transforman en burocráticos, mejoras en cualquier sentido que no se sostienen en el tiempo. A esta tendencia la llamo "retroceso".

Suele ocurrir, también, que las prorrogas, los retrasos, las omisiones y la falta de habilidad de los constructores del cambio en la implementación de un proceso, lleven a cometer iguales equivocaciones y descuidos de manera reiterada, ocasionando el fracaso paulatino en la transformación. A este desatino cíclico, lo denominó "recurrencia". La segunda ere.

Así mismo sabemos que los eslabones que enlazan operativamente los recursos intangibles y tangibles, son los procesos. Aun hasta los recursos más insignificantes se encuentran subordinados directa o indirectamente al flujo de sus fases. Estos, guían y describen la forma en que se hacen las cosas. Por lo tanto, a medida que planificamos los cambios dentro de la organización, es necesario contemplar que procesos debo eliminar, confirmar, reelaborar o invariar. A ese modo de trabajar, lo denomina "rediseño"

La cuarta ere – confirmó Juan -, dando a entender que me prestaba su atención.

- En el desarrollo de este análisis – proseguí -, no debemos olvidar que es preciso cimentar fundamentos que favorezcan y asistan a nuevas conductas y sistemas de medición y evaluación, cuestionando la validez y conocimientos por los cuales surgieron. Es por ello, que para alterar el comportamiento de todas las variables del sistema, necesitamos "redefinirlas". He allí nuestra quinta ere.

- Así que allí tenemos las cinco eres... – señaló Michael -; Resultados, Retrocesos, Recurrencia, Rediseño y Redefinición. Son muy fáciles de "recordar", para agregar una ere más, la sexta – comentó Michael en tono de broma -. Ahora comprendo por qué son instrumentos de orientación en las alineaciones. Si quieres alcanzar un resultado sustentable, tienes que pensar en función de él, su entorno y su nueva realidad.

- Es como analizar lo que hicimos y lo que haremos, ¿no te parece Michael? – le preguntó Juan a Michael -.

- Por supuesto, es así – le aseveró Michael -. Es una manera de mirar la organización en dos momentos; las dos primeras eres, sirven para contemplar los equívocos ocurridos y las dos últimas, ayudan a prever yerros futuros. Me parece muy interesante el juego cronológico de los tiempos.

- Y sumándome a la broma de la sexta ere –siguió Juan - son fáciles de "recordar" y comprender, aunque imagino que lleva tiempo planificar todo eso.

- Juan, como dicen los ingleses – le dije tratando de tranquilizarlo – "pensemos bien un par de horas, para trabajar muy bien una sola hora". Las organizaciones pierden instantes preciosos por falta de un sistema de alineamiento creativo para formar ideas y conceptos nuevos a partir de su propia auto-crítica y su relación con la composición de las fuerzas del contexto y el ambiente interno.

- Recuerdo muy bien una frase sobre la auto-crítica que escribiste en uno de tus libros: "la elección de alcanzar un resultado, impone una nueva realidad y por lo tanto, mayor nivel de incertidumbre. Asumir esos cambios sin un estado de desarrollo y maduración suficiente, es peligroso e insensato, sin considerar que nos aleja cada vez más de la auto-crítica".

- Creo que no fue con tanta exactitud, pero me gusta esa frase, la anotaré – sonriendo le respondí a Michael -.

- Estimados amigos, - murmuró Juan - estoy seguro que a esta altura tenemos dos deudas que pagar, teniendo en cuenta que hemos estado charlando por más de cuatro horas.

- ¡Cuatro horas! - con voz alta exclamó Michael -, ¡no puedo creerlo, se me pasó volando y eso que hoy era mi día libre! Cómo le explicaré a mi mujer que el único día franco, me la pasé en el hotel hablando de los problemas del hotel. ¡Dios me ampare!

- No te quejes Michael - le replicó Juan - ¡no olvides que también era mi hora de salida cuando me pediste que me quedara para charlar con Carlos!

- Ok., Muchachos, si quieren hacerme sentir mal - les comenté - van por buen camino, pero no se librarán de que comamos algo, pues ya es hora ¿no les parece?

- Esa era nuestra intención - replicó rápido Michael -, pero insistiremos, no tengas dudas. Juan, volviendo a ti, ¿cuáles eran esas dos deudas a pagar?

- Una era la cena, que acabas de recordar. La otra, me parece, es hacer un resumen en pocas palabras de lo que estuvimos charlando. Fueron varios conceptos que quisiera bosquejes, ¿si te parece?

- Excelente idea, Juan - aseveró Michael -. No tienes salida Carlos.

- En tal caso, si quisiéramos hacer un resumen, lo haremos en conjunto. Pero lo haremos simple, de tal manera de conceptuar lo esencial. ¿Ok? Juan, ¿qué puedes comentar?

- Bueno, déjame ver. Hablamos acerca de ver que acciones se alinean o no con el propósito o los resultados, del impacto que causan los resultados exitosos, de las cinco eres, de los procesos y sus historias, sobre los valores... déjame pensar.

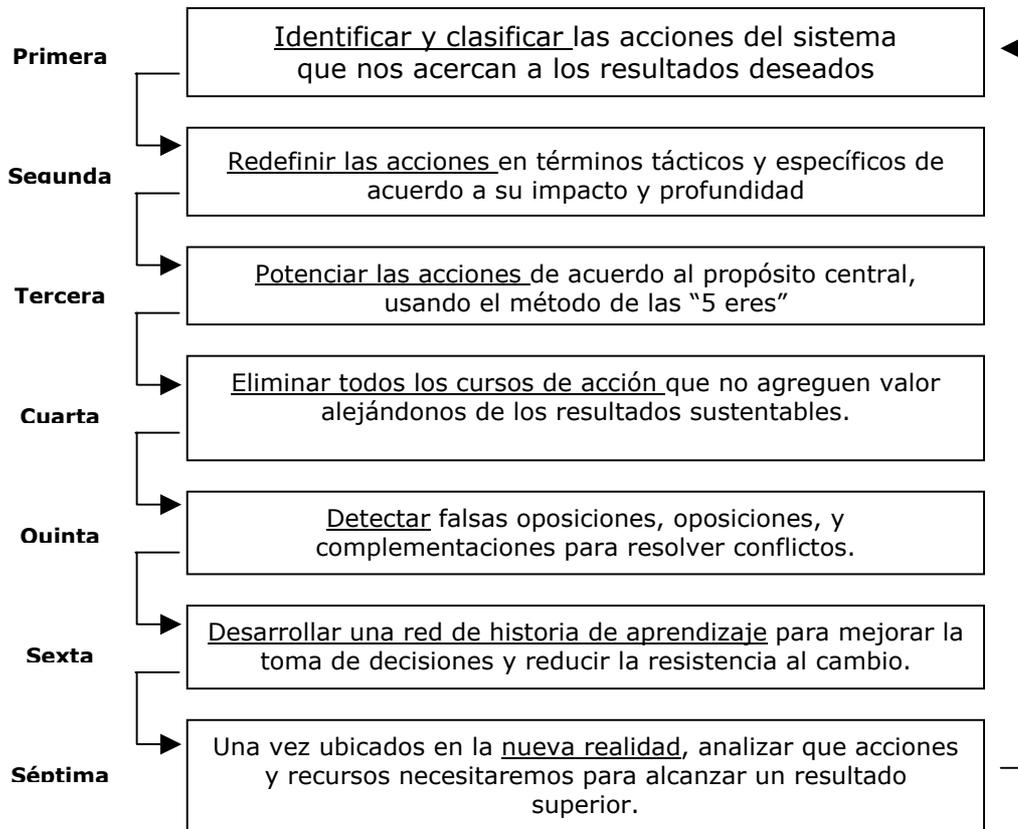
En ese instante Michael continuó:

- Varias veces tocamos el tema de la autocrítica, de las oposiciones y complementaciones de las acciones, de la eliminación o de su recomposición, de buscar un camino gradual de desarrollo a un ritmo equilibrado, de que las acciones pueden variar a lo largo de un proceso convirtiéndose en opuestas o complementarias en forma cambiante, entre otras cosas.

- Perfecto, memoria brillante. Cualquier profesor se sentiría orgulloso de Uds. Pero si me permiten, quisiera esquematizar sus comentarios en otra servilleta.

Tomé mi tercer servilleta y escribí:

## Siete cuestiones básicas para recordar



- Eso es todo. No hay secretos, solo tenemos que aprender a reflexionar para resolver problemas y aprovechar oportunidades. Como decía Albert Einstein: "no podemos resolver los problemas, con los mismos preconceptos con que ellos fueron creados". Y ahora amigos, nos espera el comedor.

- Así es – comentó Michael – ya es hora de comer, aunque te hago un último pedido Carlos.

- Dime Michael, ¿qué puedo hacer por ti?

- Devolverme las servilletas, sino, ¿de qué hablaremos durante la cena?

- ¡No, no! Basta por hoy, suficiente – quejándose bufó Juan -. Michael, tu no lo conoces como yo. Si le seguimos preguntando, terminaremos a la madrugada. Y sabes ¿cómo terminará en la madrugada? Te lo diré: Bueno, en realidad, a estas tres cuestiones básicas, le debemos agregar, etc. etc., me lo imagino, es como si lo estuviese viendo.

- Tienes razón Juan. Siempre me criticas por mis diálogos monotemáticos. Te prometo, no más Management por hoy.

- Cuéntame, Michael, ¿qué tipos de cocinas internacionales tiene el hotel? - Le pregunté mientras nos levantamos con dirección al salón comedor, que se encontraba a unos sesenta o setenta metros de donde estábamos -. A medida que Michael se lucía con sus comentarios expertos en cocina internacional, sólo pensaba en los platos que elegiría. Como me había dicho Juan, ya era suficiente "Management" por ese día.

## **Capítulo 8**

### **Donde el Prof. Flowers habla acerca del cambio, sus orígenes en los antiguos pensadores y las diferencias con la evolución**

Viernes 9 de febrero.

08.58 de la mañana y todavía el Profesor no había ingresado a clase. Era raro, pues siempre hacía gala de la puntualidad. Aunque la clase comenzaba a las 09.00, siempre solía acercarse y charlar con sus alumnos antes de hora, aunque él prefiriera llamarlos colegas. De esa manera, como alguna vez me explicaba, las barreras imaginarias tienden a disminuirse. Permite al otro poder interactuar con mayor facilidad.

Todos estábamos conversando y tomando café, mientras comentábamos las conclusiones a las que habíamos arribado sobre la charla anterior. Cuando el reloj marcó las 09.00 en punto, entró al auditorio. Parecía que venía verbalizando su discurso desde antes. Esto también era característico en él. Sin saludar, comenzó a explicar:

- Aproximadamente entre los años 540-480 antes de Cristo, vivió Heráclito de Efeso. Heráclito pensaba que los cambios constantes eran los rasgos más básicos de la naturaleza. Podríamos decir que Heráclito tenía más fe en lo que decían sus sentidos que en su lógica.

"Todo fluye", decía Heráclito; todo está en constante movimiento y nada dura eternamente. Por eso afirmaba, nunca podemos descender dos veces al mismo río, pues cuando descendemos al río por segunda vez, ni nosotros ni el río somos los mismos.

Heráclito también señaló el hecho de que el mundo está caracterizado por constantes contradicciones. Si no estuviéramos nunca enfermos, no entenderíamos lo que significa estar sanos. Si no tuviéramos nunca hambre, no sabríamos apreciar estar saciados. Si no hubiera nunca guerra, no sabríamos valorar la paz, y si no hubiera nunca invierno, no nos daríamos cuenta de la primavera.

Tanto el bien como el mal tienen un lugar necesario en el Todo, decía Heráclito. Y si no hubiera un constante juego entre los contrastes, el mundo dejaría de existir.

En lugar de la palabra "Dios", empleaba a menudo la palabra griega "logos", que significa razón. Aunque las personas no hemos pensado siempre del mismo modo, ni hemos tenido las mismas reflexiones, Heráclito opinaba que tiene que haber una especie de "razón universal" que dirige todo lo que sucede en la naturaleza. Esta "razón universal"- o "ley natural"- es algo común para todos y sirve para guiarse. Y, sin embargo, la mayoría vive su propia razón, decía Heráclito.

Contrariamente a lo que sostenía Heráclito, de quien además era contemporáneo, Parménides basado en la lógica y en la razón, afirmaba que nada puede cambiar. ¿Quién de ellos tenía razón? ¿Debemos fiarnos de la razón o de los sentidos? Parménides sostenía dos pensamientos bien claros. El primero era que nada puede cambiar y el segundo correspondía a que las sensaciones, por lo tanto, no son de fiar. Por el contrario, el pensamiento de Heráclito afirmaba una posición contraria: todo cambia y las sensaciones son de fiar.

Si quisiéramos encontrar dos posiciones antagónicas más firmes, sería difícil hacerlo. La pregunta que surge casi espontáneamente es quién de ellos tenía razón. Esta pregunta intentó responderla hace casi dos mil quinientos años, Empédocles (494 -434 a. de C.) de Sicilia. Él sería quien encontraría una alternativa que daría luz al pensamiento y también por que no, a la misma filosofía. Opinaba que tanto Parménides como Heráclito, tenían razón en una de sus afirmaciones, pero que los dos se equivocaban en algo.

Empédocles pensaba que el gran desacuerdo se debía a que los filósofos habían dado por sentado que había un solo elemento originario. De ser así, la diferencia entre lo que dice la razón y lo que "vemos con nuestros propios ojos" sería insuperable.

Es evidente que el agua no puede convertirse en tierra o en una paloma. El agua por lo tanto, no puede cambiar. El agua pura sigue siendo agua pura para siempre. De modo que Parménides tenía razón en decir que nada cambia.

Al mismo tiempo, Empédocles le daba la razón a Heráclito en que debemos fiarnos de lo que nos dicen nuestros sentidos. Debemos creer lo que vemos, y vemos, precisamente, cambios constantes en la naturaleza.

Empédocles llegó a la conclusión de que lo que había que rechazar era la idea de que hay un solo elemento. Ni el agua ni el aire son capaces, por sí solos, de convertirse en un elefante blanco o en un barco, razón por la cual resulta imposible que la naturaleza sólo tenga un elemento.

Empédocles pensaba que la naturaleza tiene en total cuatro elementos o "raíces", como él los llamó. Esas cuatro raíces son la tierra, aire, fuego y agua.

Todos los cambios de la naturaleza se deben a que estos cuatro elementos se mezclan y se vuelven a separar, pues todo está compuesto de tierra, aire, fuego y agua, pero en distintas proporciones de mezcla. Cuando muere una flor o un animal, los cuatro elementos vuelven a separarse. Este es un cambio que podemos observar con los ojos. Pero la tierra y el aire, el fuego y el agua quedan completamente inalterados o intactos con todos esos cambios en los que participan. Es decir, que no es cierto que "todo" cambia. En realidad, no hay nada que cambie. Lo que ocurre es, simplemente, que cuatro elementos diferentes se mezclan y se separan, para luego volver a mezclarse.

Podríamos compararlo con un pintor: si tiene sólo un color -por ejemplo el rojo- no puede pintar árboles verdes. Pero si tiene amarillo, rojo, azul y negro, puede obtener hasta cientos de colores, mezclándolos en distintas proporciones.

También Empédocles había sido muy hábil utilizando su inteligencia al afirmar que el mundo necesariamente tenía que estar formado por algo más que por un solo elemento originario. De ese modo, se hacían posibles realmente todos los cambios de la naturaleza.

No solo los pensadores griegos aportaron sus ideas sobre cambio. Al abordar este tema, estimo de gran utilidad considerar la teoría china del ying y el yang. Se trata de dos principios que se manifiestan en todos los aspectos de la naturaleza. Pueden ser considerados como los principios que definen el movimiento y la estructura del mundo natural y, por ende, de nuestra existencia. Ying es el principio de la retirada de la energía y yang es la manifestación y expresión de la energía. Unos pocos ejemplos de esta relación explicarán la diferencia. La inhalación es una expresión del ying y la exhalación lo es del yang; dormir es ying, despertar a la vida es yang; el flujo de la ola es ying y el reflujo es yang; el aspecto femenino de la naturaleza es ying y el masculino es yang. De acuerdo con esto, podemos observar que todo en la naturaleza está en un estado constante de movimiento entre ambos principios; se nos enseña la naturaleza del ying y el yang para que reconozcamos ese movimiento y abordemos las situaciones particulares en consecuencia.

La idea del ying y el yang se puede emplear para tratar el tema de los estados mentales, que tienen flujo y reflujo como cualquier otro fenómeno de la naturaleza. Un individuo que se enfada no puede permanecer enfadado y su ira debe finalmente desaparecer. Obviamente, el ritmo de las emociones es diferente para cada uno de nosotros. Hay quienes son capaces de mantener su ira con más intensidad que otros. En el cambio, uno debe estar atento a ese ritmo. Al encontrar los diferentes puntos durante el curso de un determinado estado mental, existirán diferentes oportunidades; sin embargo, esto depende de la

situación en particular y de la persona en cuestión. Es muy posible que si un individuo llega a una máxima expresión de cólera, sea ese el momento perfecto para pedirle que tome conciencia de su estado mental. Entonces quizá se dé cuenta de que su ira está totalmente fuera de lugar. Mas para otras personas esto quizá sea causa de un enfado aún mayor y acaso también de más violencia. Si uno intenta conversar con alguien que está en crisis y en un estado emocional extremo, siempre existen riesgos. Pero al mismo tiempo, incluso estos estados son una buena oportunidad de aprendizaje y crecimiento. Se requiere un alto grado de comprensión y madurez para que quien participe en un proceso de cambio entienda esto y pueda controlar su conducta.

Quizás alguno de Uds. haya podido observar que hemos cometido a propósito algunos errores. Hemos utilizado deliberadamente como sinónimos las palabras cambio y evolución, para que de alguna manera podamos explicar y describir lo que en primera instancia, nos es difícil entender y comprender.

Entonces cuestionarnos acerca de las diferencias entre cambio y evolución, puede resultar interesante, aunque solo sea un mero ejercicio intelectual. Charles Darwin fue indiscutiblemente quien dio origen a la batalla de la evolución, en su libro "El Origen de las Especies" ( 1859 ), mas allá de las controversias y discusiones filosóficas, morales, éticas y científicas sobre sus escritos, fue el primero que acercó pensamientos distintos sobre el tema.

Evolución es una palabra que a menudo se la usa con un matiz ético, que no profundizaremos pues no es objeto de nuestras charlas. Lo que sí nos interesa es proporcionar una distinción de la evolución frente al cambio. La evolución en definitiva significa el aumento en la complejidad y heterogeneidad, que de acuerdo a ciertas teorías científicas, hay razones para creer que también ha habido evolución en el mundo inanimado. La idea general de evolución es muy antigua, se la encuentra ya en Anaximandro ( siglo VI a.C. ) quien sostenía que los hombres descendían de los peces. Posteriormente Aristóteles y la Iglesia desterraron esas ideas y Descartes, Kant y Laplace habían supuesto un origen gradual del Sistema Solar, en lugar de la creación repentina seguida por una total ausencia de cambio.

Como verán, tanto en el mundo animado como en el inanimado, el cambio conlleva confusión, falta de equilibrio y armonía, al menos hasta que podamos comenzar a entenderlo. Los griegos, con su inmensa sabiduría, entendieron esto y como es común en los seres humanos, le dieron nombre para identificarlo. El Khaos, como los griegos lo llamaron, no significa la nada o el no-ser. El Khaos es, aunque su ser carezca de formas, límites, orden, belleza o armonía. Como el Khaos es el ser en tanto que carece de forma y orden, y es por ello precisamente el origen de toda forma y orden, que los mismos griegos denominaban Kosmos. El Kosmos, por el contrario es el ser ordenado y armónico. Por lo tanto, el Khaos ha originado al Kosmos y el Kosmos a su vez da origen al Khaos. Todo se encuentra en perpetuo devenir, en un constante cambio de cualidades y formas, volviendo a su origen para reiniciarse nuevamente.

El khaos y el Kosmos, responden a la manera que el mundo evoluciona. Vamos del desorden al orden, del desequilibrio al balance, de lo ilimitado a lo limitado. Esta forma es en definitiva, nuestra manera de aprender. Los individuos generalmente aprendemos cuando no encontramos alternativas de respuesta en lo que estamos haciendo. Solo la falta de alternativas, reales o inventadas, nos impulsa a generar nuevas formas de pensamiento. Esas faltas de alternativas, como fuentes propias o externas, funcionan como agentes de cambio. Ese pasaje entre el Khaos y el Kosmos, entre el desorden y el orden, conlleva en sí una transformación, un aprendizaje que, aunque pocas veces voluntario, produce dolor. Sobre este tema, uno de los mejores investigadores y expositores fue Thomas Kuhn, quien en 1962 escribió "La Estructura de las Revoluciones Científicas. Sus escritos engendraron, definieron y popularizaron el concepto de "Cambio de Paradigma." Kuhn define ese avance científico que no es evolutivo, sino que es consecuencia de "una serie de intervalos pacíficos

puntuados por revoluciones intelectuales violentas, y en esas revoluciones "una vista general conceptual es reemplazada por otra."

Un cambio de paradigma, es un cambio de una manera de pensar hacia otra. Es una revolución, una transformación, una clase de metamorfosis.

Por ejemplo, la agricultura cambió la sociedad primitiva temprana. Los indios existieron durante siglos vagando por la tierra, cazando y recogiendo alimentos y agua para su subsistencia. Eran nómades. Sin embargo, aproximadamente 2000 años antes de Cristo, parte de América, estaba compuesta por un paisaje de pueblos muy pequeños, cada uno rodeado por campos llenos de espacios de maíz y otros cultivos. Se habían establecido.

Igualmente, la creación de la imprenta, inevitablemente cambió la cultura como una de las más grandes revoluciones científicas. La invención de Johann Gutenberg, aproximadamente en 1440, fue un agente de cambio externo que movilizó al mundo en una nueva dirección. Los libros se transformaron en productos masivos, accesibles para todas las personas. Las actitudes, como resultados de nuevos conocimientos, empezaron a cambiar y a cuestionar los valores que hasta ese momento, estaban vigentes.

De manera semejante, existen hoy agentes de cambio que están conduciendo un nuevo cambio de paradigma. Las señales son claras y están a nuestro alrededor. Para quienes nos encontramos en la sociedad de la educación, sabemos que las nuevas tecnologías de comunicación e información la están transformando. El paradigma de la educación tradicional, que tiene más de 2500 años, está siendo cuestionado. Si de algo estamos seguros, es de que el sistema cambiará. No sabemos cuando ni como con exactitud, pero si al menos sabemos que es necesario hacerlo. Sería una incongruencia pensar que en países democráticos, la educación carezca de libertad de acceso y disponibilidad.

Todos nosotros estamos cambiando y evolucionando constantemente y continuaremos así. Lo que nosotros percibimos, está sujeto a las limitaciones y distorsiones producidas por nuestra herencia y nuestro sistema social. Sin embargo, aunque estemos restringidos por esto, aún podemos cambiar."

Flowers, quien se había apoyado unos pocos minutos antes en su escritorio, se levantó y caminó hacia la ventana que daba justo a uno de los parques de la ciudad. Seguramente, había empezado a meditar en sus palabras finales y la asignación que correspondería para el próximo encuentro.

Me sumergí por un momento en mí, calculando el tiempo que me insumiría leer los apuntes y direcciones electrónicas que él siempre dejaba minuciosamente en la última hoja de sus cuadernillos y que sin preguntar, nos invitaba a que hablemos sobre ellos. Nos invitaba a que meditemos en nuestros propios sistemas de pensamiento.

Habían pasado unos segundos, cuando se alejó de la ventana a paso rápido, y cada uno de nosotros procuró sin pérdida de tiempo estar atento a sus comentarios.

- Durante estas horas que nos han unido, hemos charlado acerca de cómo los Recursos Humanos fueron cambiando y hoy, hemos focalizado nuestra charla específicamente en los orígenes del cambio y su diferencia con la evolución. Todavía quedan algunos interrogantes por plantear, y que deliberadamente evitamos. Podríamos mencionar entre ellos, ¿porque todo cambio, genera conocimientos que actúan como precipitantes de nuevas acciones y comportamientos? Sí el cambio no es evolución, entonces ¿el crecimiento es desarrollo? ¿Por qué algunos cambios afectan la conducta y otros no? Se me ocurre que pueden pensar en ello y escribir algunas ideas para el próximo encuentro. No olviden dejar sus trabajos anteriores en la gaveta señalada con mi nombre al final de la sala, excepto para aquellos que ya lo enviaron por correo electrónico. El próximo martes, hablaremos sobre "Procesos de Cambio" -dijo y salió apresuradamente -.

Finalizada la reunión, decidí irme rápido. Esa noche tenía una cena con familiares de Juan y no quería llegar tarde. Aunque había hecho planes para el fin de semana, la noticia de este nuevo trabajo había esfumado mis aspiraciones.

## **Capítulo 9**

### **Una inesperada reunión con los profesores Flowers y Yung, donde cuentan el verdadero propósito de mi presencia en la universidad**

Tomé mis apuntes y libros, y me fui caminando hacia la puerta repasando mentalmente los argumentos que había escuchado. Los pasillos de la universidad eran eternos, revestidos de madera, decorados en sus paredes con lienzos de artistas ilustres, placas y retratos de personalidades que habían sido educadas y/o prestado servicio en la institución. Tantos pasillos y escaleras perimetrales, a veces me confundían.

Al acercarme a una de las salidas que guiaba al parque, combinación mágica entre la armonía de la naturaleza con la belleza de la arquitectura barroca, decidí caminar y respirar un poco de aire puro, intentando, que mis meditaciones fuesen inspiradas por la gracia de los dioses. El frío intenso condicionaba el ambiente y los pasos se hacían lentos.

Caminé algunos metros, y pude ver hablando entretenidos a Flowers y a Yung. Parecía que la fría mañana inútilmente intentaría postergar el diálogo académico y menos aún, impediría que tomara ventaja para acercarme a saludarlos.

- Dr. Thomas – dije. A veces suelo llamarlo por su nombre -, que gusto poder verlo fuera de clase.

- Carlos, justamente de ti estábamos hablando. Tenemos un proyecto con el profesor Yung y queremos que tu seas parte de él. Perdón, con mi entusiasmo se me olvidó presentarlos formalmente. Profesor Yung él es Carlos, el profesor argentino de quien le hablé.

Luego de los saludos formales, Thomas continuó dirigiéndose al profesor Yung.

- Hace tiempo que conozco a Carlos y somos grandes amigos. Tu Aekito lo conoces a través del libro que hemos escrito juntos sobre Recursos Humanos aplicados a la gerencia media. De hecho, lo has recomendado en algunas universidades europeas.

- Por supuesto que lo recuerdo, Flowers, – comentaba Yung – fue un placer para mi escribir el prefacio; aunque creo que lo olvidaste.

- Bueno, bueno, - continuó Flowers, mirándolo de reojo a Yung - volviendo a nuestro tema de interés, me tomé el atrevimiento de mostrarle a Yung los adelantos que me enviaste sobre el desarrollo de las críticas que has hecho sobre las teorías resistencia al cambio y ha quedado impresionado.

- En realidad, profesor Yung – agregué – son ideas preliminares apoyadas en un pensamiento sistemático y sistémico. Intento buscar una metodología que permita incorporar aspectos trascendentes en las bases fundamentales de las acciones de los individuos para producir cambios exitosos. Uno de los aspectos que más destaque es la reducción y eliminación de los niveles de resistencia al cambio.

- Lo sé - contestó Yung -. Flowers me lo adelantó y también los leí. No obstante, la teoría tiene un sustento filosófico, psicológico y empírico, lo que me pareció curioso y original.

- Sinceramente, - contesté - profesor Yung, no fue intencional. Simplemente intenté describir mi experiencia, aunque para ello, utilicé un enfoque teórico sugerido durante todos estos años por el Dr. Thomas.

- Carlos - interrumpió Flowers - halagarnos no nos conducirá a construir propuestas inteligentes y para eso estamos aquí. Vamos al punto.

La visita del profesor Yung no es casual - continuó Flowers -, por el contrario es intencional. Sabía que él pasaría por esta ciudad del este y le pedí que reflexionará conmigo acerca de tus ideas. ¿Entiendes Carlos ahora el por qué te he invitado a este seminario?

- Creo empezar a entender; aunque preferiría que me comente un poco más.

- Cuando preparé este seminario, lo hice complementando el desarrollo de las inferencias que me presentaste, más los consejos que me brindó Yung a partir de haber leído tus borradores. Hasta ahora, de acuerdo con lo que les asigné, he recibido tus comentarios sobre mis disertaciones, aunque esa no es la idea principal que tenemos para contigo. Nuestra propuesta es que medites acerca de los temas que hablamos en el seminario, y que con ellos, comiences a dar forma a tus ideas y métodos teóricos.

- Profesores, me halaga enormemente la idea que me están presentando, pero la verdad me sorprende. Uds. son personas con experiencia empresarial y académica asombrosa y no sé si podré responder a las expectativas que pretenden.

- Sé que con Flowers, además de haber escrito un libro, han desarrollado algunas consultorías en común en Latinoamérica. Además, me comentó que has estudiado y dado clases en distintos países de América sobre Management y Recursos Humanos. ¿Es esto cierto?

- Si, profesor, es correcto. Pero también es cierto que el Profesor Flowers sabe que no estoy de acuerdo con la mayoría de metodologías y teorías sobre cambio organizacional que actualmente se promueven. De hecho, sin siquiera realizar un simple trabajo de investigación uno puede abordar grandes y simples verdades, tales como: ¿Por qué la mayoría de las teorías sobre cambio organizacional dejan de existir en menos de una década? ¿Por qué involucionan? ¿Por qué siempre están en oposición unas con otras en lugar de complementarse? ¿Por qué tienen supuestos fundamentos lógicos, pero carecen de bases teóricas sólidas que permitan su desarrollo? ¿Por qué quienes las implementan carecen de sentido constructivista y utilitario, cayendo en metodologías de corto plazo y eficientistas? Así podría continuar, Prof. Yung.

- Carlos, - prosiguió el profesor Yung - creo que estás siendo prisionero de tu propia lógica. ¿Por qué tomas como oposición aquello que es complementario? Esa posición es poco inteligente. Flowers y yo, hemos leído y estudiado con detenimiento tu trabajo y creemos que los aportes que podemos ofrecerte favorecerían el desarrollo exitoso de una teoría. Solo tenemos un pequeño inconveniente: las ideas bases que dan sentido a la teoría no dependen de nosotros. La metodología que permitirá aplicar, estudiar y mensurar tus pensamientos en un proceso sistemático, depende de ti, estimado colega.

- Quizás tengan Uds. razón, - les respondí -. La verdad de mi comportamiento, es que no sé si me encuentro preparado para abordar semejante responsabilidad. Lamentaría enormemente fallarles.

- Recuerda - me dijo Flowers - las palabras de Albert Einstein: "la imaginación es más importante que el conocimiento". Vuelca en tus pensamientos todo tu potencial.

- Sabes, Carlos, ¿cual es la diferencia entre un genio y un ser normal?

- Supongo que su inteligencia - respondí -.

- Su poder de concentración, Carlos. Piensa en ello y verás los resultados.

- Carlos, creo que no debemos perder más tiempo, continuó Flowers, tenemos mucho que hacer. Recuerda que el manejo de la complejidad implica una fuerte habilidad para resolver la ambigüedad. Y estamos seguros que podrás hacerlo.

- Profesores, por lo que puedo percibir, cualquier alternativa de escape que quiera utilizar, estaría cercada por mi cobardía. ¿No es así?

- Eres muy perceptivo- me respondió riéndose Yung -.

- Creo que tenemos mucho que discutir, - Señaló Flowers dirigiéndose a Yung -. Dejemos a Carlos que madure estos conceptos. Pero recuerda, comienza a trabajar con todas sus fuerzas en este proyecto.

- Profesores, hay algo que están olvidando. Tenemos poco tiempo, un mes aproximadamente para realizar este trabajo.

- Carlos, un mes es un enorme lapso, - me dijo Flowers -. No olvides que tienes muy adelantados los conceptos teóricos y metodológicos. Solo tienes que estructurarlos flexiblemente. Debes concentrarte en aquellas variables que puedes manejar. Es poco sabio concentrarse en donde no tienes poder ni autoridad para modificar un sistema. Piensa y concéntrate donde debes hacerlo.

Para terminar, Yung se despidió con un apretón de manos y algunas palabras afectuosas. Por su lado, Flowers, me abrazó, costumbre latina que adquirió. Ambos se fueron y me quedé solo caminando, en un encuentro de sentimientos antagónicos de felicidad y preocupación, pero con una pregunta rondando en mi cabeza: que me quiso decir con "solo tienes que estructurar tus conceptos flexiblemente"...

## **Capítulo 10**

### **Reflexiones del segundo encuentro.**

#### **Sobre el cambio, su historia y evolución.**

Llegamos al shopping con Juan, Fabiana y los chicos, alrededor de las seis del sábado. Había sido un día de compras y de cine infantil. Fabiana se quedó con ellos para ver la película. Con Juan aprovechamos la sugerencia de Fabiana y nos escapamos a tomar algo, en una cervecería cerca de allí. Hablamos sin parar, entre cerveza y cerveza, hasta que nos interrumpió el celular de Juan. La cara de Juan al escuchar a su interlocutor se transformaba y repetía: idame cinco minutos, ya estoy allí, sólo cinco!

- Hermano, era Fabiana y me quiere matar. Me olvidé de ella y de los chicos.

Llegamos al shopping decididos a encontrar a Fabiana y a los chicos, pero no hayamos señal y eso que caminamos por todos lados. Juan los hizo llamar por alta voz y tampoco obtuvo respuesta. Se comunicó al celular de Fabiana y estaba apagado.

Juan llamó a su casa y Fabiana estaba allí con los chicos. Prudente como es él, se alejó unos metros de mí y habló calmo, pero se lo notaba furioso, pero sereno. Cortó, camino hacia mí y me preguntó:

- ¿Te gusta la pizza con anchoas? Venden unas muy ricas a la vuelta de casa. Hoy la cocinera está de franco y estimo que será por toda la semana.

- No te preocupes, mañana hablo con Fabi y trataré de explicarle lo inexplicable.

Y así fue, cenamos con agua mineral las pizzas con anchoas, con discreción y sigilo, como una confesión religiosa. Nos saludamos y nos fuimos a descansar. Casi irónicamente, pensando en el olvido que habíamos tenido, recordé la asignación que le debía preparar a Flowers. Así que volví a la cocina, preparé café, encendí la laptop y empecé a escribir algo semejante a lo siguiente:

"...La manera en que los recursos humanos han evolucionado en las organizaciones no ha sido equilibrada, ni tampoco nunca lo será. De acuerdo a lo que hemos aprendido en sus clases, la visión sobre los recursos humanos está transformándose permanentemente, aunque sabemos que es este un proceso de investigación y desarrollo sin fin. También hemos observado, que este proceso, se encuentra directamente vinculado a la distribución de las riquezas de los países, sus propias culturas, como así también, a las políticas internacionales y las inversiones en educación e investigación, privadas y públicas. Estas profundizarán siempre la brecha entre aquellos dirigentes que desean progresar frente a quienes eligen dirigir ofreciendo un nivel de calidad de vida sub-administrado. Si leemos apresuradamente esta descripción, podríamos caer en el error de pensar que es una distinción meramente geográfica y económica, donde sólo los países desarrollados y las empresas transnacionales poseen esa alternativa. La evolución depende más de la creación, desarrollo e integración de nuevos conocimientos que de los recursos disponibles. Esta actitud es una cuestión cultural, solo recordemos los casos de Japón y Alemania después de las terribles guerras que sufrieron. No obstante, luego de ser devastadas y sufrir sus peores derrotas históricas, la cultura de esos países permitió que vuelvan a emerger. Y esa cultura, la reflejan en sus industrias y sus comportamientos.

Crear también que todas las personas y organizaciones puedan comprender y asimilar los cambios precipitados por los nuevos conocimientos. Nadie es totalmente inteligente ni totalmente bruto. Tenemos la posibilidad de descubrir diferentes inteligencias que podemos armonizar y aprovechar para nuestro éxito. La gente es 'inteligente' cuando puede desarrollar todo su potencial en el campo de su competencia. Las fortalezas y los intereses de los individuos son infinitos y no siempre las organizaciones están capacitadas para

detectar esas habilidades. Peor aún, muchas organizaciones tampoco saben como identificar y mensurar esos nuevos conocimientos, aunque insisten en medir las competencias individuales alineando éstas a objetivos pocas veces conocidos y comprendidos por los trabajadores. En otros casos, esos objetivos se encuentran restringidos por el uso de políticas y espacios de poder carentes de responsabilidad.

Las organizaciones han alcanzado una etapa donde las alternativas de crecimiento y desarrollo no pueden ser alcanzables sin la gestión del conocimiento. Por esto solo éste tiene sentido cuando es aplicable. De no ser así, el mundo del conocimiento giraría alrededor del ser, orientado solo hacia el hombre individual y su sabiduría interior.

Aunque este descubrimiento tenga casi un siglo de antigüedad, muchas organizaciones todavía no entienden el poder de este beneficio. Anulan las posibilidades de alcanzar mejores resultados para la organización y su gente, evitando generar estrategias y planes para sus recursos humanos. Otras, están buscando alternativas para medir la productividad del conocimiento. Pero solo algunas, buscan incorporar nuevos conocimientos que actúen como precipitantes, para que causen y modifiquen nuevas acciones y comportamientos mensurables, donde la lealtad y el compromiso para obtener resultados es de responsabilidad social.

En el futuro, la ventaja competitiva duradera, de un grupo social, organización o nación, dependerá de las nuevas tecnologías de procesos y menos de las nuevas tecnologías de productos. Si observamos los últimos cincuenta años de historia, no es difícil advertir que el conocimiento humano ha sido puesto a disposición de la tecnología aumentando su poder a límites inimaginables.

Prueba de ello, son la biotecnología, las telecomunicaciones, los transportes, la informática, donde cada una de ellas, ha sido introducida en menor o mayor escala en nuestro estilo de vida y en nuestras formas de trabajo.

Tradicionalmente, el conocimiento estaba ligado en las organizaciones a focalizar sus esfuerzos en relación con lo que el empleado debía aprender. En cambio, las organizaciones están hoy evolucionando hacia nuevas formas de aprendizaje donde el "hacer", es decir, los resultados, están segmentados para cada individuo. Bajo esta perspectiva, el nuevo rol de los trabajadores es aprender a redefinir sus propias conductas para alcanzar los resultados esperados. Cuando un individuo redefine sus conductas, permite cuestionar sus propios preconceptos y conocimientos, evaluando con rigurosidad las causas y los efectos provocados por ellos. Nadie puede resolver los problemas de hoy, con los mismos preconceptos con que ellos fueron creados. La evolución del conocimiento permite encontrar alternativas no pensadas, donde el uso de la imaginación es fundamental. La imaginación es complementaria y potencia al conocimiento, de tal forma que completa la realidad, permite darle plenitud y mejorarla.

Cuando imaginamos, la proporción de perfección es infinita y la sensatez y reflexión aportada por el conocimiento es nula. En esa etapa, la imaginación y el conocimiento parecerían estar alejados, ser asintóticos, contradictorios, pero nada mas alejado de la realidad. El conocimiento, o la incorporación de nuevos procesos o formas de pensamiento (al menos lo llamaremos así por ahora) es la prueba viviente de nuestra imaginación, es la herramienta que permite quebrantar nuestros preconceptos en búsqueda de nuevas alternativas. Es la habilidad que posee un individuo en plasmar sus ideales en la realidad. Por tal motivo, los tipos de organización social influyen de manera diferente en los contextos, preservándolos o destruyéndolos. Observemos simplemente a naciones como Argentina y Japón, que han demostrado como la posesión de recursos naturales ya no es determinante para el crecimiento de un país o de una organización. La carencia o el exceso de recursos es una circunstancia, la inteligencia de su uso es determinante. La carencia del conocimiento como un precipitante hace fracasar o frenar el mejoramiento de la productividad y de la competitividad. Cuando esto ocurre, se percibe y se siente que existen

conflictos entre lo que estamos haciendo y lo que deberíamos hacer. En este sentido, existe un conflicto entre la alineación del comportamiento y sus formas de medición para lograr resultados. Generalmente, cuando no se define correctamente que deberíamos hacer, se confunde la medición con el control. Medir en este contexto, significa comparar y evaluar la congruencia, consistencia y validez de un proceso y sus alcances. El control, se asocia con la evaluación del impacto en los resultados, es decir en la transformación de la realidad.

Para que esto ocurra, es preciso entender porque algunos cambios afectan la conducta y porque otros no lo hacen. Estimo en este caso útil distinguir entre los cambios estáticos y cambios dinámicos. Por los primeros, los cambios estáticos, entiendo una forma de adaptación a las normas que deje inalterada toda la estructura del carácter e implique simplemente la adopción de un nuevo hábito. Un ejemplo, puede ser el uso de un lenguaje no materno para comunicarme con otra persona de origen extranjero. Esta adaptación tiene débil efecto sobre la personalidad, no ocasiona el surgimiento de nuevas tendencias en el comportamiento o en el carácter.

Por otro lado, los cambios dinámicos, son aquella especie de adaptación que ocurre, por ejemplo, cuando un individuo debe someterse coercitivamente a las órdenes de un ejecutivo de escaso razonamiento, y se considera por ello un buen trabajador sólo porque obedece las políticas de la organización. Al tiempo que se adapta a las necesidades de la situación, hay algo que le ocurre dentro de sí mismo. Puede desarrollar una intensa hostilidad hacia ese ejecutivo o reprimirla, sin embargo, constituye un factor dinámico de la estructura de su carácter, afecta su personalidad, al menos, dentro de esa estructura organizacional.

Entonces, resumiendo podemos decir, sin temor a equivocarnos, que los primeros, los cambios estáticos, crean adaptaciones débiles en los hábitos y los segundo, los cambios dinámicos, generan nuevos comportamientos, que se expresan a través de nuestro carácter.

Aunque aquí también, como en el primer ejemplo, el individuo se adapta a ciertas circunstancias contextuales, en el segundo caso la adaptación crea algo nuevo en él, particularmente un nuevo comportamiento. Por supuesto, que no todos los ejemplos de cambios dinámicos corresponden a situaciones de coerción, desfavorables o irracionales. Pero si es bueno admitir, que todos los individuos poseemos distintos límites para la adaptabilidad, como así también, para la flexibilidad. El aumento de la adaptabilidad y flexibilidad, puede ser condicionado por el grupo de trabajo, los niveles de responsabilidad, la confianza en sí mismo y la confianza percibida por el grupo al que pertenece.

Un cambio organizacional efectivo depende de reconocer como afectan los complementos entre la tecnología, cultura, experiencia, estructura, táctica y estrategia a la capacidad del grupo humano. Las interacciones juegan un rol crítico para afectar los resultados.

Los cambios organizacionales para que sean dinámicos, no deben ser discutidos en sí mismos, sino en su sentido, su tendencia y sus consecuencias. El cambio no significa sencillamente progreso, menos aun mejora. El cambio dinámico, conlleva en sí un criterio de calidad de vida que considera como progreso las oportunidades que tiene el hombre de mejorar su bienestar, a través de su propia realización y el mejoramiento de sus conocimientos.

Si buscamos un cambio dinámico, que afecte el comportamiento de las personas, es necesario trazar una distinción entre crecimiento y desarrollo. Crecimiento es un concepto puramente cuantitativo, mientras que desarrollo es cualitativo. El crecimiento de las ventas de una industria, quizás no es resultado de un mejoramiento en la calidad de servicio o en la logística. Los cambios cualitativos no son en rigor función de las variables cuantitativas. No existe enlace mecánico ni automático entre ambos aspectos. La tasa de crecimiento de ventas, por ejemplo, puede incrementarse pero el desarrollo de la calidad de vida de los trabajadores, puede no renovarse. Calidad de vida no significa "no crecimiento". El no

crecimiento nos mantiene enredados en las formas cuantitativas y economicistas del pensamiento.

El desarrollo tiene un carácter global, constituye un todo. Sus dimensiones, culturales, sociales, económicas, ecológicas y políticas se entienden como un sistema de relaciones y la acción a su servicio tiene que ser integrada. Las necesidades no pueden disociarse unas de otras: la satisfacción de una es al mismo tiempo condición y resultado de la satisfacción de todas las otras. El desarrollo equivale a la forma en que interactúan todas las variables del sistema: individuos, tecnología, recursos, producción y consumo y los factores sociales, políticos, y ambientales. Las estrategias deben seleccionar y conciliar estas variables y sus relaciones recíprocas. Para que el cambio tenga éxito, debe examinar una a una las partes del todo, pero no debe ocultar la unidad esencial que las encadena.

En definitiva, definimos desarrollo como un proceso de cambio humano dinámico, propio de cada organización, racional, emocional y global, que lleva a la creación y ampliación de las condiciones que permiten al individuo y a la organización un continuo perfeccionamiento, reduciendo así, sus niveles de resistencia al cambio.

Espero Doctor, haber podido responder, en síntesis, sus preguntas.

Miré mi reloj y eran casi las tres de la madrugada. Parecía ser más apropiado cerrar mi laptop y terminar mis conceptos allí. La noche ya pesaba en mí, confundiendo mis ideas y conceptos. Sentía una fuerte impresión de que agregar más detalles sería improbable y quizás contraproducente. Cerré mi laptop, la guardé cuidadosamente en mi maletín y me senté en uno de los sillones del comedor, el más próximo al televisor. No sé por qué, pero a la mañana siguiente cuando desperté, solo recordaba una frase de Einstein que vino a mi mente antes de que me durmiese involuntariamente: "No alcanza con enseñar una especialidad al hombre. Eso sólo los convertiría en máquinas útiles y no en individuos valiosos". Aún en esa mañana no entendía porqué esa frase resistía en mí. ¿Sería un fenómeno de sincronicidad o causalidad? Cuando vuelva a Venezuela lo hablaré con Miguel Ángel, mi amigo y psicólogo.

## **Capítulo 11**

### **Mi video –chat con Martín desde un ciber – café, donde me aclara los conceptos de complementario, opuesto y diferente**

La madrugada me sorprendió con una tenue llovizna. Todos dormían. Necesitaba pensar un poco más sobre los conceptos que veníamos charlando con Flowers. Si algo había aprendido en mi vida laboral, es que pocas veces las ideas lograban cohesionar a los grupos. A veces me daba cierta envidia, pues no me explicaba como desarrolló esa habilidad de hacer sencillo lo complejo. Cómo cohesionar a los grupos a través de buenas ideas, es uno de esos temas que todavía el Management no pudo resolver. ¿Cómo hacen las organizaciones para matar las buenas ideas y con ellas a los hombres talentosos que las exponen? Lo vemos en forma continua y sin embargo, el rescate del talento y del conocimiento sigue siendo una de las asignaturas naturales pendientes en el mundo de los negocios. Este es un tema que deberé investigar pero hoy no es el momento. Me sentía más preocupado por el constante foco que Flowers hacía sobre la dialéctica y la ambigüedad. Si recordaba bien, el método dialéctico había sido creado por un filósofo alemán llamado Hegel, aunque no estaba muy seguro. Intenté hacer memoria sobre mis clases de filosofía en la universidad y recordé que Hegel quería demostrar que la razón era dinámica y que dependía de su contexto histórico para definirla como verdadera o falsa, debido a que constantemente se van añadiendo cosas nuevas. Por lo tanto, la razón tendría carácter progresivo, lo que significa que el conocimiento del hombre está en constante progreso.

Si esto era correcto, entonces por qué Flowers insistía tanto en ese tema. Necesitaba saber un poco más, aunque me encontraba limitado de tiempo para investigar. Necesitaba ayuda urgente, alguien que me diese una mano, un experto, a alguien como... Martín, el oso filósofo. Mi amigo Martín, ¡cómo me había olvidado de él! Era Doctor en filosofía y lo conocí en España, en un congreso sobre nuevas tecnologías de información y comunicación. Allí disertaba acerca de las capacidades del e-learning en el mundo de hoy. Todo el mundo lo llamaba oso, aunque a él no le agradaba demasiado. Pero no podría ser de otra manera. Era grandote, gordo y barbado. Sabía que él lograría sacarme de la duda. Encontrarlo sería fácil, vivía pegado a su computadora. Así que sigilosamente salí de la casa, caminé algunas cuadras hasta que me detuve en un Cyber – Café que me pareció cómodo, pues entendía que Martín me tendría un tiempo prolongado palpitando el teclado de la computadora. De paso, aproveché la oportunidad y bajé los correos electrónicos que desde hacía días no lo hacía.

Me senté frente a la computadora, ingresé a la universidad donde trabajaba y me dirigí al departamento de investigaciones de nuevas tecnologías en información y comunicación, las llamadas NTICs. Dentro de las opciones para chatear estaba el nombre de Martín, Martín Papasidero. Ingresé y como era de esperar, el canal estaba ocupado, pero disponible. Pensé que algunos alumnos le estarían haciendo algún comentario y si bien mi estilo es el de no interrumpir, los tiempos me apremiaban y estaba obligado a encontrar respuestas. Así que le escribí:

- Amigo Martín, ¿Cómo estás tanto tiempo? ¿Siempre desafiando a la educación con formas innovadoras de enseñanza – aprendizaje?

A los segundos, recibí su respuesta.

- ¡Perdón!!, ¿a quien quiere dirigirse?

- Soy yo, Carlos, de Argentina. El profesor de Recursos Humanos.

- Que gusto escuchar de ti, hace un par de meses que no hablamos. Te pido que vayas al canal privado, pero antes permíteme deshabilitar temporalmente la contraseña de ingreso.

- Estupendo, te espero. ¡¡¡Mira que es urgente!!!

- Ok. Estoy contigo en unos minutos.

Al poco tiempo, continuó:

- Como estás, tanto tiempo. Créeme que me imaginé que eras tú en el chat, pues el único tipo desubicado que puede hacer una broma pesada en un chat público, debía ser Argentino. Lo único que faltaba era que me llames "oso".

- No seas duro Martín, hasta los mejores países tienen excepciones, además no sabía que estabas activo en el chat. Pero lo de "oso" no se me ocurrió. Lo dejo para la próxima.

- No podéis con tu genio, además de interrumpirme, seguís bromeándome. No hay nada que hacer. Menos mal que tengo muchos amigos argentinos, excelentes personas y muy profesionales, aunque como tú dices, hay excepciones.

- Ok. Merezco tus comentarios descriptivos, pero te prometo que otro día te los contesto, hoy no tengo mucho tiempo. Estoy en apuros filosóficos y me tienes que salvar. Te cuento que en estos momentos me encuentro en una universidad americana, realizando una especialización en resistencia al cambio y el profesor habló en varias oportunidades sobre dialéctica y ambigüedad. Si bien algo conozco, siento que debo profundizar bastante más.

- Que precisas saber. Te ruego que no me digas todo, porque te corto el chat ahora mismo.

- Oso, no es la idea al menos durante un período. Por ahora me gustaría ampliar un poco el tema. Diría si estás de acuerdo, arrancar por el principio, dime: ¿Qué es la dialéctica?

- Ok, lo intentaré. Ten en cuenta que hablaré sólo con mis reflexiones, pues no tenemos tiempo de investigar y buscar material, pero al menos el concepto básico te lo puedo explicar. Cada vez que terminemos las oraciones, colocaremos al final del párrafo dos asteriscos, así de esa manera, sabremos cuando interviene el otro y no nos interrumpiremos. Presta atención.

Por su etimología, el concepto de dialéctica se remite a dos términos griegos: *día*; de lo uno a lo otro y *legein*; razonar, determinar, definir, por lo que su sentido más ordinario equivaldría a un "arte del diálogo", donde se produce una contraposición o lucha entre dos o más *lógoi* o "razones".

El sentido de pugna, oposición y contradicción es el que ha quedado más subrayado en todas las concepciones filosóficas de la dialéctica. Por ser el *logos*, razón y determinación de algo (definición), trae consigo la determinación de lo contrario o lo otro que no es él. La definición de una cosa (el *día*) es siempre por la definición de su contrario (la noche) y la afirmación de un término implica la negación de su opuesto. Por ello, se ha terminado identificando a la dialéctica con la *erística* o arte de la disputa, muy utilizada por los sofistas en la antigua Grecia. Platón entendía la dialéctica de dos maneras. Primero como un camino o método mediante el cual y gradualmente ascendemos desde la mera opinión, imaginación y creencia, al verdadero conocimiento de la realidad: la contemplación inmediata e intuitiva de las ideas, cuyo logro no es posible sin cierto ascetismo y renuncia a los sentidos y lo corporal. En la República, Platón establece una correlación entre los grados de conocimiento y los distintos grados de ser, ocupando las ideas la máxima jerarquía. Es por ello que en esta concepción, la dialéctica, es discernida como el camino y el método del conocimiento y de la ciencia, como así también, lo es para la libertad y la justicia. \*\*

- Martín, me estás confundiendo. ¿No había sido Hegel quien habló sobre dialéctica? \*\*

- Efectivamente, pero tienes que saber que no fue el primero. Antes de él hubo otros como por ejemplo Platón. No obstante antes y después de Platón también hubo filósofos que hablaron de este tema, pero no quiero alejarme de tu pregunta. Solo me remitiré a lo esencial para focalizarnos. De lo contrario, sería muy largo de contar y no se si estoy preparado para contestarte todos los detalles \*\*

- No te preocupes. Estoy seguro que con lo que intercambiamos será más que suficiente. Te animas a darme un ejemplo de la dialéctica de Platón. \*\*

- En el caso de Platón, como te he dicho, era el método o sistema que tenía de pensar: oponer respuestas a preguntas y preguntas a las respuestas. Un buen ejemplo lo podemos encontrar en —además de toda la obra platónica— la manera en que los niños pequeños, que están en la edad en que lo preguntan todo, suelen encadenar a cada respuesta que un adulto les da, una nueva pregunta:

- ¿Por qué compraste un libro?

- Para leerlo.

- ¿Y para qué lo quieres leer?

- Para aprender cosas nuevas.

- ¿Y para qué quieres aprender cosas nuevas?

- Porque tengo dudas y preguntas, como tú.

- ¿Y por qué tenemos preguntas y no simplemente lo sabemos ya todo?

- No sé.

- ¿Y por qué no lees un libro para saber?

Bueno, pues esto es simple y pura dialéctica en el sentido original que los griegos le daban. \*\*

- Ahora comprendo mejor a mi hija Belén, se ve que tiene el síndrome platónico en su ser. Me vuelve loco con preguntas todo el tiempo. Pero eso es harina de otro costal. ¿Me mencionaste que había otros filósofos que hablaron de dialéctica? ¿Puedes contarme más sobre ellos? \*\*

- En verdad hay varios, pero no quiero confundirte. Uno de los filósofos que criticó duramente a Platón fue Aristóteles. El consideraba, sin entrar en detalles, que la dialéctica es una pseudo-ciencia inductiva poco probable que no aporta conocimiento científico y que debe ser sustituida por la lógica como método e instrumento capaz de otorgar un conocimiento universal y necesario, sobre lo particular, mediante el silogismo, es decir los resultados, los argumentos. También la dialéctica fue criticada por Kant, entre otros \*\*

- Martín, es interesante y mucho más rico de lo que pensé. Pero todavía no logro encontrar la lógica de pensamiento mas allá del ejemplo de Platón. \*\*

- En verdad, Platón, como otros grandes pensadores definieron inicios de camino que permitieron pensar a muchas personas y generar nuevos pensadores. Como te dije, la idea de Platón era ascender en forma gradual desde la mera opinión, imaginación y creencia, al verdadero conocimiento de la realidad. Si bien pueden ser discutibles las formas, el hecho es que de alguna manera estos pensadores abrieron caminos. \*\*

- Martín, de eso se trata, de abrir el camino para mi deducción. La otra noche busqué el significado de la palabra DIALÉCTICA en diccionarios y coincide con la idea de las lecturas relacionadas con la antropología marxista. Y creo que eso no es lo que estoy procurando. \*\*

- Carlos, no te preocupes. Volvamos a concentrarnos. Si hablamos de Marx y Engels, entraríamos en un campo tan profundo que nos llevaría lejos del objetivo que queremos

alcanzar. Hablemos de Hegel, quien es en definitiva la persona que perfeccionó ese método de pensamiento como una herramienta usada por pensadores como Marx, Engels, Lenin, Mao y otros, para desarrollar sus teorías.

Para Hegel, el fundamento último de la realidad es la "idea" que se desarrolla en una íntima línea de necesidad. La dinámica de esta necesidad está determinada por la "dialéctica". Así, toda realidad primero se "afirma", después se "niega a sí misma" y se supera y elimina esta contradicción en un tercer momento.

A cada una de estas etapas, Hegel las denominaba de una forma distinta. A las afirmaciones, las llamaba Tesis, a la negación Antítesis y a la eliminación de esa contradicción la denominaba "síntesis". En un primer momento (tesis, posición), lo que está "en sí" se niega y se desgarrar (aliena) en lo "otro" (antítesis, negación). Estos dos momentos se reconcilian en un tercero (síntesis, negación de la negación, superación) que, de manera circular, se convierte en un nuevo primer momento (tesis) que deberá ser negado otra vez. A este proceso Hegel lo denominó "método dialéctico".\*\*

- Entonces, podemos decir que si un grupo afirma que es necesario un cambio radical en una organización, seguramente aparecerá otro grupo que niegue esa posición y sostenga que no es necesario alguna transformación. En ese caso, tendríamos una "tesis" y una "antítesis". Por lo tanto, si concluimos realizando cambios planificados y en un ritmo y forma aceptados por ambas partes, sería resultado de esa contradicción que denominaríamos, "síntesis". ¿Es eso correcto?\*

- Maravilloso. Ese es el principio de la teoría Hegeliana, expresado en palabras sencillas y fáciles de entender. A partir de los principios básicos de cada uno, lo que tenemos que tener claro es el propósito donde nos queremos dirigir. Por ejemplo, todos aquellos que queremos una educación mejor y democrática utilizando las nuevas tecnologías pensamos igual, frente a otros que quieren conservar la educación tradicional tal cual es. Allí tienes pensamientos opuestos. Aquí tienes un ejemplo claro de oposición en mi labor diaria. La síntesis se está generando.\*\*

- Si la dialéctica busca enfrentar posiciones, ¿por qué piensas que puede ayudar a reflexionar a partir de oponerme a las ideas del otro?\*

- La dialéctica, en todo caso, es un método para pensar que surge de la propia realidad y tiene matices. No es blanco y negro. Las oposiciones son casi naturales, pero la dialéctica plantea superaciones de esas posiciones. En definitiva, la racionalidad dialógica busca encontrar caminos complementarios entre las ideas.\*\*

- Entonces, podría existir una contradicción en su definición. Como llegamos a ponernos de acuerdo, frente a una situación en la cuál estamos en posiciones opuestas. Debería existir un camino que reconozca esa diferencia e intente resolverla.\*\*

- Tu punto de vista es interesante, aunque tu memoria tenga un lápiz corto. Cuando comenzamos este chat, te comenté el origen de la palabra dialéctica. Su definición en su sentido más amplio equivaldría a un "arte del diálogo". El diálogo, es el instrumento fundamental para llegar a la verdad. Este nos permite despojarnos, o al menos reducir, todas nuestras emociones más primitivas, miserias, como diría Alejandro Magno, compuestas por la envidia, los celos, el rencor, el odio, la desconfianza, entre otras cientos. Muchas veces me pregunté por qué nosotros, los hombres, no usamos una herramienta tan eficaz como el diálogo.\*\*

- Comparto en pleno tu opinión sobre mi memoria, Martín. ¿Por qué crees que te estoy convocando? Tengo memoria corta, pero amigos inteligentes, esa es mi ventaja competitiva. Pero volvamos a "nuestra dialéctica". Por qué crees que las personas no están acostumbradas a instrumentar el diálogo como herramienta de análisis.\*\*

- Es una muy buena pregunta e imagino que solo puedo darte algunos comentarios personales, pero no una respuesta categórica. Suele ocurrir que algunas palabras, tienen connotaciones éticas que pueden ordenar o refrenar nuestros pensamientos. Y aunque coincidamos, necesitamos confianza para poder seguir adelante. En los casos que las personas que construyen un diálogo no conocen el vocabulario del otro, puede producir resistencia. Es por ello, que llegamos a no distinguir las ideas de las personas, entonces rechazamos en conjunto idea-persona. Toda idea que venga de una determinada persona es mala, aunque la idea fuese brillante. Rechazamos en bloque. Existe una nula intención de ser objetivos. Es una posición dogmática que se utiliza para justificar una posición que carece de profundidad. Se utilizan argumentos sofisticados, falsos, para sostener mis ideas y desvalorizar las del otro.\*\*

- Seguí Martín. ¿Entonces lo que planteas es la diferencia entre el diálogo y el debate? Mientras el primero busca la verdad, el segundo es definido por sus propios intereses.\*\*

- En realidad, la diferencia la planteo entre el diálogo y la polémica. El debate, cuando se encuentra dentro de un marco de dirección objetiva, puede ser un gran aliado. Cuando escapa de ese, puede convertirse en polémica. La polémica es el debate traducido a términos bélicos. Viene del griego polemos que significa "guerra". Por lo tanto, pierde esencia lo fundamental del encuentro entre las personas, que es la búsqueda de la verdad, o si quieres, podríamos llamarla para no hacerlo tan filosófico, una pérdida de autocrítica con motivo de hallar una alternativa diferente, descubrir modelos mentales distintos. La polémica es elevar mi verdad a través de destruir la tuya. Cuando hablamos de diálogo hablamos de construcción.

Desde ese punto de vista, existe una creencia marcada que para poder sobrevivir, tienes que aniquilar al otro, aunque sepas que te estás aniquilando ti mismo. Y eso es un grave error que los hombres todavía no hemos entendido en su plenitud. Eso conlleva a que cada postura determina su posición como verdadera y esa obstinación aleja a ambas partes de los propósitos en que deberíamos estar pensando. Es decir, nos aleja del propósito, sea éste una oportunidad, amenaza o problema.\*\*

- Aquí llego a dos conclusiones paralelas, pero creo que no antagónicas, Martín. Me comentas que la falta de diálogo y el uso de la polémica es el medio que aleja a las personas del propósito que debería haberlas unido. No obstante, también puedo inferir que la insuficiente definición del objetivo a alcanzar podría conllevar también a esa situación. ¿No es cierto?\*

- Acabas de mencionar uno de los factores más complejos en el uso de la dialéctica. En cualquier posición que te encuentres, debes contemplar siempre quien es tu interlocutor. El uso del lenguaje, es fundamental en la explicación de tu posición, como la del objetivo a ser alcanzado. Cuando alguno de ellos, o ambos, responden equivocadamente a una explicación que pueda ser comprendida por los interlocutores, el uso del lenguaje es incorrecto. Por lo tanto, la falta de comprensión genera oposición. Pero lo lamentable, es que esa oposición es falsa, pues considera una idea distinta de la que realmente es y el diálogo se vuelve hostil y falto de confianza.

- Tomemos un ejemplo sencillo con la palabra apolítico. Tu me dices que eres apolítico. Entonces te respondo que eres un tonto, porque no podéis serlo, pues entiendo que ser apolítico implica el desinterés en participar en la sociedad. Pero tu piensas que ser apolítico, es en realidad, sinónimo de ser apartidario, es decir que no te interesa militar en un partido político. Como podéis ver, podríamos discutir horas acerca de estas posturas, pues no hemos definido en forma correcta y previa el objetivo de nuestro diálogo: la política. Estamos analizando una situación en mundos paralelos. Digo mundos, pues nuestras afirmaciones describen el mundo tal cual lo vemos. Es más, diría que lo construyen. Otro ejemplo lo podéis tener con la palabra utópico. Se puede tomar como algo idealmente imposible, como así también, como algo ideal y noble.\*\*

- Por esa razón, podríamos decir en cierta medida que la mejora del lenguaje permite entender la complejidad del sistema o al menos describirlo. ¿estás de acuerdo con ello?\*

- A medida que mejoras el lenguaje, comienzas a entender la complejidad de un sistema. El lenguaje podría interpretarse como la comprensión y explicación teórica de los fenómenos que ocurren. Es preciso adquirir nuevos instrumentos que te permitan interpretar el mundo tal cual ha evolucionado y darles nuevas categorías. Lo mismo ocurre con las teorías que cambian y se actualizan. ¿Por qué? Porque las teorías se hacen para explicar una realidad de determinada forma y entonces cuando las variables cambian, las teorías que no pueden alimentarse de nuevos conocimientos entran en crisis. Podemos observar, por ejemplo, la teoría Newtoniana. Esta sirve para el movimiento de los grandes cuerpos, la macro mecánica de los grandes cuerpos. Pero para la micro mecánica de los pequeños cuerpos la teoría de Newton es insuficiente, no es aplicable, entra en crisis. Entonces aparece la teoría de la relatividad, que no desecha la teoría de Newton, diría que la engloba en cierta forma y la amplía, para explicar nuevos fenómenos. En el campo social también sucede lo mismo: necesito revalorar las teorías de tal manera que me permitan adaptarlas a los nuevos hechos y realidades. Debo reformular la teoría, pues no puedo adaptar la realidad a la teoría, considerando a esta en un estado de obsolescencia. Entonces la teoría se hace mas compleja, diferente, tenemos una nueva interpretación de las cosas.\*\*

- Entonces, como decía Hegel, ¿la variable de ajuste en las teorías es la evolución, o en otras palabras, el mismo conocimiento?\*

- Si no fuese así, no podríamos operar sobre la realidad. Es clave su desarrollo, aunque pocas teorías logran metodizarla. Toda la historia del hombre se basa en el conocimiento y cómo opera éste sobre la realidad. Lo que haces es evaluarlo de tal manera que la puedas abordar con conocimientos, pensamientos y luego ver de qué manera puede aplicarse a la realidad. Entonces la realidad se hace menos compleja a partir de la velocidad que imprimo en aprender nuevos conocimientos. Cuanto más lento es el desarrollo de los conocimientos, más compleja se volverá la realidad. Todo cambio en la realidad, obliga a un cambio de conocimiento.

El conocimiento bajo esta concepción, es auto-crítico. ¿Es suficiente o insuficiente, me alcanza o no me alcanza, es una herramienta que me permite llegar a los propósitos y objetivos que me planteé? ¿Puedo mantener estos mismos conocimientos y creer que puedo operar sobre la realidad que cambió?

- Tu explicación parece simple, pero a medida que avanzamos me surgen más dudas. Dime, por qué escribiste al principio de tu último comentario, que acababa de mencionar "uno" de los factores más complejos en el uso de la dialéctica. ¿Cuántos más existen? Te cuento que voy por mi tercer café. Estoy ansioso.

- Tranquilo Carlos. Como en todo proceso de diálogo, la intervención de las ideas y definiciones siempre necesita de aclaraciones y apoyos descriptivos, de significados, significantes y otros recursos. Eso es normal, pero tampoco debemos exagerarlo, al menos en esta ocasión. Intentaré hablarte de algunos pensamientos respecto de esto. Empezaré con lo que denomino "la falacia de la oposición".

Una de las mayores adquisiciones del pensamiento se realizará si los hombres comprendiesen que una gran parte de las teorías, opiniones, observaciones, que se tratan como opuestas en realidad no lo son. Es una de las falacias más comunes. Consiste en tomar por contradictorio lo que no es contradictorio, en crear falsos dilemas, falsas oposiciones. Dentro de esa falacia, es común tomar lo complementario por contradictorio, no es más que un caso particular de ella, pero un caso muy importante.\*\*

- No me había puesto a pensar en eso. Déjame darte un ejemplo. Si digo que "la unión entre los trabajadores en una organización no la forman hoy día su lenguaje, su cultura o su

políticas, sino que surge de la definición de su propósito, de su ideal de progreso y del mejoramiento continuo"; ¿podríamos decir que es una falsa oposición? \*\*

- Exacto, esa es una falsa oposición. De hecho, la unión de los trabajadores es formada o podría formarse, por todas esas cosas juntas, en proporciones diversas: podrán entrar todos esos elementos en proporciones variadas; podrán entrar solamente algunos de ellos, pero no hay oposición entre unos u otros. Es un razonamiento equivocado. La lógica de la falsa oposición es común y podríamos dar muchos ejemplos. Algunos hasta utilizan exageraciones para acentuar más esta propiedad. Si a tu ejemplo, le agregamos la palabra "nunca" al principio de la oración, afirmando que "Nunca la unión de los trabajadores..... etc., etc. Puedes ver hasta que punto, podemos caer en una falacia en la lógica de la oposición. Pero si quieres podemos agregar más... \*\*

- Estaba esperando el momento en que lo dijese. Dejaste que me involucre con este diálogo que si finalizáramos aquí, sentiría que me falta aprender la mejor parte. Soy todo oídos. \*\*

- Carlos, lamento desilusionarte, pero te cuento que el proceso dialéctico, en su profundidad, es una de mis asignaturas pendientes. Tiene muchas derivaciones que aún desconozco. No obstante, seguiré comentándote algunos aspectos más, no con motivo de ampliar el tema, sino como forma de resistirme a que puedas confundirte en su aplicación. Es común que la mayoría de nosotros descuide aspectos insoslayables que promueven el éxito de este proceso de pensamiento que, aislado, puede llevar a cometer omisiones e inexactitudes imperdonables, aun más en un proceso de cambio, como tú sabes. \*\*

- Te comprendo, más de lo que puedes sospechar. Entonces, Martín debo pensar que cuando mencionaste que la dialéctica se compone por varios factores complejos, ya estabas pensando en lo que hablaríamos minutos después. \*\*

- Definitivamente. Sabía que llegaríamos a profundizar un poco más. Si estás preparado, seguimos adelante. \*\*

- Eso espero. Ya pedí mi cuarto café, esta vez cortado. Vamos que te sigo. \*\*

- Como te comenté en un principio, la dialéctica es conocida como un método de oposición entre dos fuerzas, ideas, posiciones, que ofrecen como resultado un pensamiento superior que engloba lo mejor de los anteriores, es decir, es más sensato que los anteriores. Y como diría Hegel, sólo lo sensato sigue vivo. Hasta aquí vamos bien. No obstante, el discernimiento entre la oposición y la falsa oposición, sigue siendo un campo virgen en este pensamiento, como vimos. Hemos dialogado sobre lo opuesto y lo complementario y ahora nos toca agregar un concepto más, al que llamaremos "diferente". \*\*

- Martín, no se si te interpreté bien. El concepto diferente que hablaremos ahora es el de "diferente". \*\*

- Perfecto, veo que adelantaste en tus clases de castellano, querido amigo. Y por honor a tu esfuerzo continuaré. En realidad, a veces discutimos con las personas pues no sabemos distinguir entre lo opuesto, lo complementario y lo diferente.

A partir de los principios básicos que rigen la conducta, lo que debemos tener siempre en claro antes de comenzar un diálogo es su verdadero propósito. Por ejemplo, todos aquellos que queremos un mundo mejor pensamos igual, en esos términos, frente a quienes quieren conservar este mundo tal cual es. En ese caso, tenemos una clara oposición. Con aquellos que aspiramos al mismo propósito, un mundo mejor, es imperioso "pulir" las reflexiones y conceptos, para poder perfeccionar su comprensión y de esa manera, complementar mejor las ideas. Este último proceso, parecería ser más simple que el de la oposición.

Dentro de estos flujos de pensamiento, aún para aquellos que se identifiquen de manera cabal con el propósito, existen ideologías y convicciones naturales de cada individuo o grupo, que estimulan el intercambio de ideas y preconceptos, a un ritmo no siempre simétrico y equilibrado, donde el planteo se concentra en los medios, no en los fines. Ante esta realidad, puede ocurrir que ciertas alternativas de diálogo limiten a los interlocutores y caigan en un paso en falso y vuelvan al enfoque de oposición. En el campo político, se observa muy bien. O te califican en la izquierda o en la derecha, o en todo caso de algunas de sus derivaciones. Esas derivaciones, son oposiciones internas de izquierda o derecha, que no han logrado ponerse de acuerdo en los medios. La posición del otro es falsa, debido a que su pensamiento es distinto en la forma de alcanzar el propósito, por lo tanto, opuesto. Este es un error muy frecuente.\*\*

- A ver si te entiendo. La "diferencia", como la llamas, ¿es la distancia en que la definición de los medios puede unir o separar a individuos o grupos que creen y conciben una visión similar? Bajo esa mirada, la coalición de concepciones, sensaciones e ideas se dificulta paso a paso.\*\*

- A eso, Carlos, llamo "diferencia". No tengo dudas que su tratamiento es complejo, pero es forzoso entenderlo a fondo si queremos tener éxito con el uso de la dialéctica. El mecanismo para reducir ese espacio entre los fundamentos ideológicos son la tolerancia y la coherencia. La diferencia fundamental para que lo diferente no se convierta en oposición son estas, pues permiten, cuando existe disposición, llegar a un intercambio maduro de razonamientos.\*\*

- Martín, si mantenemos un diálogo en el cuál definimos y acordamos el propósito, agilizamos el alcance de los medios reconociendo niveles de tolerancia y coherencia, entonces ¿por qué afirmas que se llegará a un intercambio maduro de razones "cuando exista disposición?"\*\*

- Existe un concepto que quizás pueda aclarar tu duda. Se denomina "dogma". Los dogmas, son creencias fundamentales que pocas veces conllevan un análisis riguroso de autocritica para profundizar la verdad. Impide incorporar pensamientos, estrategias, ideas, caminos alternos, etc. Imposibilita observar otras realidades de manera tal que toda reflexión distinta carece de complementariedad y/o diferencia, es terminantemente opuesta. Te encuentras afianzado en tus propios pensamientos sin valorar, tolerar o analizar, el pensamiento del otro, si es distinto al tuyo, por supuesto.\*\*

- Entonces significa que el dogma, como así lo llamas, ¿es exclusivo de la oposición? ¿No hay posibilidad de que aparezca en una "falacia de la oposición", o en el proceso de "diferenciación?"\*\*

- Déjame ver si puedo aclararte un poco el concepto. Tomaré tu ejemplo de cambio donde planteas que un grupo quiere cambiar y otro quiere permanecer estable, sin modificaciones. Dijimos que para entender las posiciones de las partes, deberíamos definir primero el objetivo en común, ¿verdad? A partir de allí, se establece un diálogo que le permitirá a los interlocutores analizar alternativas heterogéneas, ciegas para ellos hasta ese momento. Pero si las condiciones de oposición, propalan un diálogo hipócrita, insincero, donde el objetivo es subordinado al interés personal, obtendrán como resultado la disputa, con el único propósito de destruir al otro.

De esta manera, bloqueamos nuestra razón, convirtiendo nuestra posición y creencia en una fuente inalterable de virtudes ortodoxas y legítimas, argumentos que exhiben su verdad como única realidad.\*\*

- En otras palabras, podríamos arribar a la conclusión de que las posiciones dogmáticas cumplen con los requisitos exactos para no calificar en este método de pensamiento y en muchos otros. Pues si entendí bien, se oponen a la evolución dialéctica, por lo tanto, al

desarrollo del conocimiento. Buscan la negación, a partir de la falsa oposición y niegan cualquier afirmación sin llegar a una conclusión integradora, que es la síntesis. Y creo estar facultado, luego de charlar contigo de concebir, que es una excelente oportunidad para tomar el tren de la falta de cordura, que me aleje de la plataforma del sentido común.\*\*

- ¡Pues Tío, te salió redondo! Es así. Cuando tus creencias son firmes y pierdes el sentido del cuestionamiento, tus sentidos y tu mente cambia la realidad, pierdes el sentido de saber si lo que valoras en un contexto, tiene efectivo valor. Ese descubrimiento es aprendizaje y como ya hemos hablado, lleva consigo desilusión. Es entonces, que allí "germinan" interrogantes que no por ser simples, dejan de ser trascendentes: "¿cuánto dolor estamos dispuestos a soportar para adquirir conocimientos?", ¿estamos preparados para asumir realidades distintas?", ¿será nuestra voluntad constante en la búsqueda de ese propósito? Las respuestas rápidas y poco meditadas, engendran el germen del fracaso en el proceso, como hemos discutido.\*\*

- Se me ocurren varias preguntas a partir de tus comentarios, como por ejemplo ¿qué relación existe entre los valores y los interrogantes que planteaste? ¿cómo preparo a un grupo para asumir nuevos valores a partir de la oposición, complementariedad y la diferencia? ¿Es posible conservar "dogmáticos" en organizaciones "no dogmáticas"? ¿La dialéctica en toda su extensión, es una herramienta suficiente para desarrollar "no dogmáticos", y créeme que podría seguir tratando de reducir mis niveles de duda a través de estos y otros interrogantes.\*\*

- Pretender darte mi opinión sobre tus preguntas – no respuestas – sin la debida meditación, mostraría una irresponsabilidad enorme de mi parte que es un capítulo ausente en mi vida profesional y personal. Dame tiempo y lo charlamos otro día.\*\*

- Martín, dame pistas, nombres de autores, trabajos, investigaciones, papers para que pueda acceder y leerlos. Ahora que comprendí con mayor exactitud este proceso, quisiera ahondarlo.

- Con gusto lo haré, pero en unos días. Acuérdate que esta charla fue improvisada y que estoy a pleno con trabajos aquí en la universidad. Pero créeme que esta charla ha sido introductoria, pero incisiva.\*\*

- ¡¡Ay!!, Martín, eres un español terco, obstinado, y por eso sé que no cambiarás de opinión.

- Tu lo has dicho amigo. Para algunas cosas "soy dogmático"... Te envío un fuerte abrazo y espero verte pronto por aquí dando algunas de tus charlas sobre Recursos Humanos.\*\*

- Espero en breve poder estar allí. Todo depende de las agendas de ambas universidades a las que pertenecemos. Un gran abrazo para ti y la familia.\*\*

- Adiós Tío, lo mejor para ti en el país del norte y en tu bellísima Argentina.\*\*

Y así fue que cortamos el chat quedándome con el sabor amargo de lo opuesto sin resolver. Por un lado, la alegría de haber chateado con Martín, quien supo explicarme ese método simple pero, complejo de manera impecable. Y como todo se define por su opuesto, me dejó con las preguntas sin respuesta. Por un momento, me acordé de la conversación que sostuve con Yung en el gimnasio, donde también el sintió que a sus preguntas le faltaron respuestas. Tal vez pudo haber sido un prelude impensado de mi diálogo con Martín, al que Hegel denominó "historia predeterminada". Los diálogos y los hechos se sucedieron, de tal manera, que parecía que una fuerza superior los había premeditado. ¿Será que Hegel tenía razón cuando pensaba que la historia del hombre está predeterminada? Qué buena pregunta para Martín...

## Capítulo 12

### Donde Thomas habla sobre los pasos y naturaleza, los enfoques clásicos y la lógica del cambio.

Martes 13 de febrero.

Mis amigos de seguridad me habían comentado que Thomas se encontraba desde temprano en el salón. Cuando ingresé, nos saludamos con un gesto amable pero no nos dijimos ni una sola palabra. Él estaba sentado y leía atentamente algunas notas que había colocado sobre su escritorio de roble, antiguo y tallado. Llevaba consigo su implacable compañero de años: su portafolio negro. Abierto, lo usaba de archivo para intercambiar papeles de acuerdo a sus necesidades. Siempre guardaba en él sus últimos escritos y la devolución de los trabajos presentados por sus colegas. A cada uno de ellos les asignaba distintos sobres de colores, que revelan el grado de progreso de cada uno de sus alumnos.

Pensé rápidamente que ese día entregaría nuestras conclusiones con sus comentarios y que en las fechas designadas para sus tutorías, procuraría una reunión con cada uno de nosotros para profundizar sus razonamientos. Pero nada de eso ocurrió.

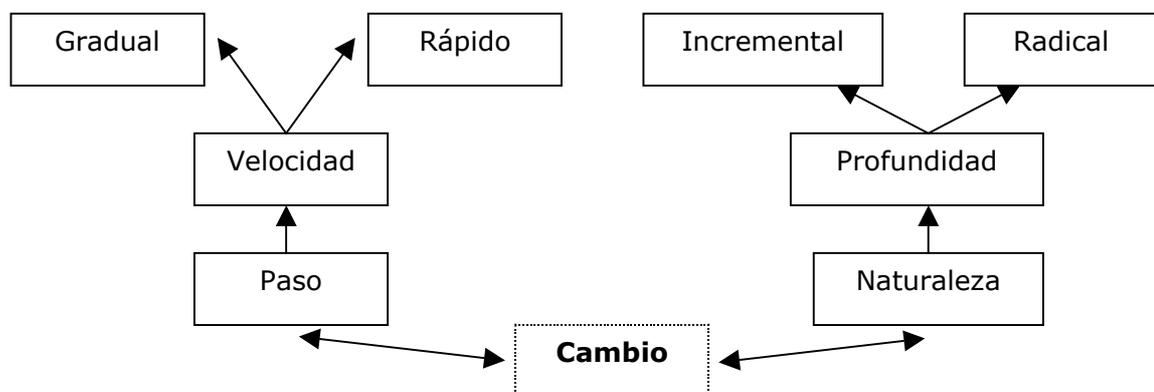
Me resultaba bastante raro su comportamiento. Casi esperaba que conocerlos después de tanto tiempo, me ayudaría a adelantarme a lo que él haría. Pero hasta ese momento, las premoniciones habían escapado de mí.

Con un movimiento rápido, colocó prolijamente las notas una detrás de otra y con un clip las unió y las guardó en un bolsillo de su portafolio. Miré mi reloj para corroborar la respuesta que sabía encontraría: el reloj señalaba las 09.00 hs. en punto.

- "Buenos días, queridos colegas. Como les adelanté la semana pasada, hoy comenzaremos hablando sobre uno de los temas más apasionantes del cambio: su proceso.

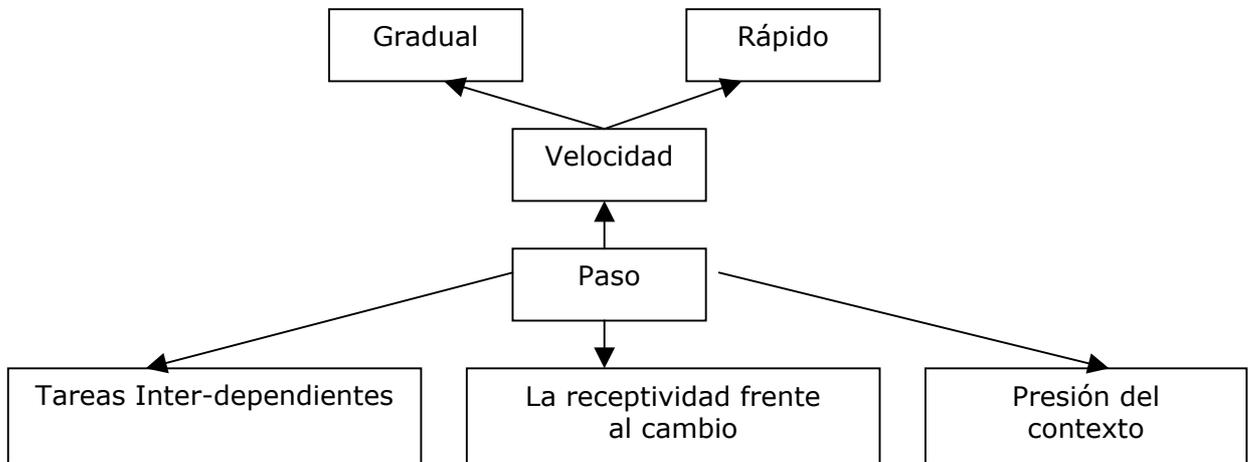
Para los propósitos de la implementación de un cambio, es de valor distinguir su paso y su naturaleza. El paso, alude a su velocidad mientras que la naturaleza señala su profundidad. Por lo tanto, el paso puede ser gradual o rápido y la naturaleza, incremental o radical. Ambos, el paso y la naturaleza, se combinan y potencian mutuamente. Aunque existen algunos pensamientos que ligan lo gradual con lo incremental y la rapidez con lo radical, no existen pruebas concretas que una alternativa diferente sea menos efectiva. En el campo de la metamorfosis empresarial, los procesos pueden migrar, de acuerdo con las circunstancias a las que nos enfrentemos. Veamos como podemos esquemmatizar este pensamiento.

Entre tanto, tomó una fibra azul y dibujó sobre el pizarrón de fondo blanco.



Con respecto al paso, existen tres factores, al menos, que ayudan a determinarlo: las tareas interdependientes, la receptividad y la presión impuesta por el contexto.

Tomando el dibujo anterior, podemos agregar entonces estos conceptos, así.



En relación con las tareas interdependientes, que son aquellas que pueden constituirse en bloques propios, concatenados, ayudan a entender y reducir la complejidad en los problemas de coordinación de las tareas, identificando cuáles de ellas agregan valor al objetivo de cambio propuesto. En este caso, el ritmo del cambio dentro de esos bloques definidos, debe ser rápido y preciso. Ahora bien, ¿qué sucede cuando es momento de relacionar ese o esos bloques con otros bloques dentro del sistema? Allí, para no equivocarnos, la intensidad en el cambio entre los bloques debe ser menor. ¿Por qué? Debido a que la velocidad de remover y estudiar los mecanismos de resistencia al cambio, puede ser mas importante que la velocidad de vincular todo el proceso de cambio. Al menos de esa manera, nos permitirá cometer menos errores y reducir o eliminar los mecanismos de defensa que pudieren perjudicar el proceso.

La cultura de una organización ayuda a indicar el segundo factor, su receptividad a cambiar. Ésta, muestra la flexibilidad para adaptarse a situaciones desconocidas y prácticas no familiares. Si el proceso de cambio necesita migrar a través de varias partes de una organización, los cambios imprevistos, no planificados, pueden promover experiencia y aprendizaje para aquellos que adoptarán mas tarde esas reformas. Estos últimos podrán acceder a saber cómo y por qué, los generadores y asimiladores de los primeros cambios han cometido errores, cómo así también saber qué mecanismos de defensa han sido eliminados. La experiencia de repetir similares errores, puede provocar un ciclo de recurrencia vicioso, donde la administración del fracaso se perpetúe. Entonces, el cambio iniciará un proceso riguroso y sistemático de pérdidas de tiempo y recursos esenciales.

La presión externa es el tercer factor. Bajo presión, el cambio ofrece poco tiempo para adaptarse, pero conlleva como toda crisis, a una condición beneficiosa: obliga a reducir el número de alternativas. De esta forma, las organizaciones deben focalizarse en el objetivo y reducir los niveles de confusión, evitando tomar como opción los cambios casuales, imprevistos, por cambios causales y planificados. En contrapartida, las organizaciones pueden contar con una carencia marcada de recursos humanos flexibles, y por lo tanto, forzar a sus ejecutivos a acelerar la madurez de un proceso, confundiendo y permitiendo que lo ocasional y fortuito, se considere causal y planificado.

En la naturaleza del cambio, es decir en su profundidad, siempre es mejor hacerlo en varias etapas, especialmente si los recursos son escasos y los trabajadores se encuentran, como es de esperar, en condiciones iniciales de resistencia al cambio. Un simple proceso

discontinuado y no planificado puede quebrar, dividir, o crear confusión, salvo en ciertas ocasiones donde el cambio es una proposición de todo o nada. Por ejemplo, una organización con un deterioro financiero alto y comprometido. Una solución intermedia en este caso, puede conducir a perder recursos, exponerse a errores o generar un proceso de retroceso, que conducirá a la falla total del proceso de cambio.

No debemos olvidar, que estos procesos interactúan con la cultura organizacional, y a veces, a pesar de sus desequilibrios, se transforman en una variable de ella. Si podemos asegurar algo, es que todas las culturas conjugan y combinan estos dos aspectos: lo casual y lo causal. El problema no es reconocerlo. El problema es identificarlo, asumirlo y resolverlo.

Las crisis reales o inventadas, siempre son apropiadas para generar cambios profundos. Tal vez se pregunten, el significado de estas crisis. La primera, la crisis real, son hechos concretos que los individuos pueden observar y creer con sencillez. Una crisis financiera, reducción de las ventas o pérdida de clientes, conducción crítica de los recursos humanos, pérdida de la identidad empresarial, entre cientos de otras. En contraposición a esta, tenemos lo que denomino las crisis inventadas, que son aquellas que la organización genera para provocar cambios, cuando sus niveles de competitividad son altos y contundentes. En los casos en que las organizaciones son rentables y se encuentran en pleno desarrollo y crecimiento, a veces es necesario crear crisis "genuinas", pero adelantadas en el tiempo. En los momentos de mayor éxito, en esa curva de felicidad perpetua, es donde generalmente se cometen mayores errores. Por eso es indispensable, despertarnos pensando en forma proactiva sobre qué fortalezas de hoy pueden ser la debilidad de mañana.

Si en estos procesos de sensibilidad las organizaciones no producen transformaciones trascendentes, entonces los individuos incorporarán dentro de sus valores la elección casi natural del no cambio. Cuando esto ocurre, cualquier oposición a sus propios intereses se convertirá en un enemigo insoslayable de los supuestos derechos adquiridos. Las organizaciones deben aprender a debilitar esos supuestos derechos o intereses, de tal modo que aquellos que buscan otras condiciones, no caigan en el escepticismo que los conduzca irreflexivamente a resistirse al cambio.

Además de distinguir los pasos y la naturaleza de los cambios que responden a la velocidad, y a la profundidad, es necesario además comprender y aprender de los errores comunes en los enfoques clásicos de los procesos de cambio. Simplificando, podemos afirmar que la única manera de no causar severas distorsiones, es describiendo y entendiendo el proceso de cambio que queremos producir y respondiendo a las preguntas clásicas tales como: por qué y para qué, cómo, dónde, cuándo y quién. Cada ejecutivo está agobiado con problemas urgentes e importantes, aunque no siempre los criterios personales u organizacionales favorecen la aplicación de un sentido lógico y simplificador. Cuando decimos esto, nos referimos a la búsqueda de soluciones simples, como resultado de un proceso de pensamiento inteligente y hábil, que ayude a las personas a reflexionar sobre las acciones de sus propias conductas.

Todos sin excepción, tendemos a concentrarnos en tomar acciones correctoras y las acciones necesarias para corregir esos problemas. De esta manera, si un proceso de continuo cambio debe ser eficaz, debemos encontrar ante todo qué Cambiar.

En otras palabras, la primera habilidad que debemos requerir de un ejecutivo es la habilidad de identificar los problemas "principales", aquellos que, una vez corregidos, tendrán un mayor impacto, antes que derivarse de un problema pequeño a otro, engañando y engañándonos, pensando que estamos haciendo nuestro trabajo. Pero una vez identificados los problemas "principales", debemos tener cuidado de no caer en la trampa o inmediatamente luchar con la pregunta de Cómo Causar el Cambio. Primero debemos

describir Para qué Cambiar; de lo contrario la identificación de los problemas "principales" solo conducirán al caos y al pánico.

Entonces, debemos requerir que los ejecutivos, adquieran la habilidad de construir soluciones simples y prácticas. En el mundo de hoy, donde casi todos se fascinan por los procesos sofisticados, esta habilidad para generar soluciones simples es escasa y valiosa. No obstante, debemos insistir en ello. Es suficiente recordar lo que hemos aprendido tan severamente de la realidad, una y otra vez. Las soluciones complicadas no funcionan, las simples puede que sí. Una vez que la solución es conocida, y solo luego, nos enfrentaremos con la pregunta más difícil: Cómo Causar el Cambio. Como podemos observar, cuando planteamos estas preguntas, entendemos que las dos primeras, qué cambiar y para qué cambiar, están orientadas a cuestiones técnicas, la última, como causar el cambio, está directamente relacionado a un contexto psicológico.

Todo proceso de cambio básicamente se desarrolla pensando una forma de analizarlo en función de una situación futura que deseamos alcanzar, considerando la situación actual y planificando la etapa de transición. Realizar cambios en sistemas de grupos humanos como las organizaciones, muy complejas y probabilísticas, es más un arte que una ciencia. Pero aun hasta el artista mas consagrado, necesita alguna metodología y algunas herramientas.

Conocer dónde estamos, hacia dónde queremos ir y cuál es el camino a seguir, no garantiza el éxito en el propósito de la transformación. Saber cuál es el camino a tomar, no es lo mismo que aprender a caminarlo. Los cambios son producidos dentro y fuera de la organización, siendo solo algunos de ellos controlables, inclusive dentro de la organización. Los cambios son repentinos, aunque sus procesos son lentos. Es difícil percibir los procesos, pues muchos de ellos solo toman cuerpo cuando han alterado la realidad. Hay una sola forma de demostrar la inteligencia para los generadores y facilitadores que implementan los cambios: percibir los escenarios antes de que estos ocurran. Algunos tienen la capacidad de percibirlos, otros la capacidad de generarlos. Algunos pocos, logran percibirlos y generarlos. Pero sí estamos seguros de algo, es que solo un puñado de hombres, logran percibirlos, generarlos y planificar la decadencia y muerte de sus propias creaciones. En otras palabras, recrear y recrearse.

Administrar la complejidad implica una fuerte habilidad para manejar la ambigüedad y la dialéctica, como talento para resolver conflictos. Ambos, permiten una profunda preocupación por el potencial de la agente, y una habilidad para permutar modelos, lógica e intuición.

Los individuos personal y socialmente experimentan entonces casi inevitablemente un proceso lógico y secuencial en los procesos de cambio. El primero, ayuda a reflexionar sobre la determinación del grado de elección que tenemos, por ejemplo: ¿es posible no cambiar?, ¿Es el momento de hacerlo?, ¿Cómo debemos hacerlo, gradual, rápido, incremental o radical? Considerando que no hay salida para no transformar parte o en forma total la organización, nos preguntamos: ¿hacia dónde queremos ir?, ¿dónde queremos estar?

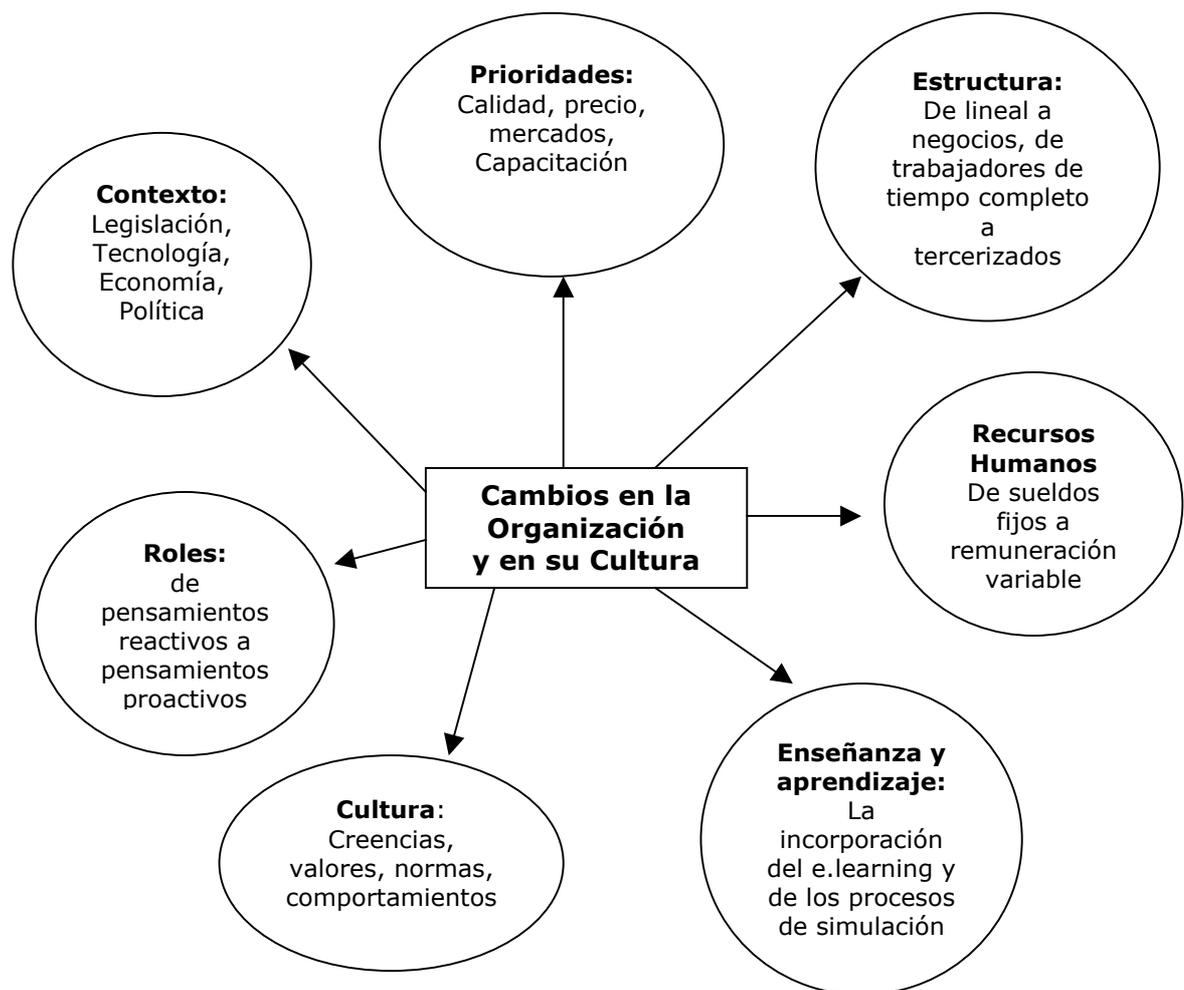
Para ello, es necesario haber definido con anterioridad el propósito de la organización y como afectará esta estructura ideal al comportamiento de todos los individuos. Si esto fuere bien definido, el carácter temporal de los pensamientos rotaría desde la incertidumbre hacia la certeza, desde el mañana hacia el hoy, desde lo que debemos hacia lo que hacemos. En otras palabras, es definir e identificar las acciones que hacemos hoy. Pero parece ser que muchos individuos y grupos conviven con la creencia de que solo ellos existen, dudando de los pensamientos, hechos y procesos que se encuentren fuera de sus experiencias, fuera del alcance de su propia visión.

Estamos seguros de que necesitamos transformarnos y sabemos a qué velocidad y a qué profundidad. Entendemos donde queremos estar y aprendimos a conocernos para reconocer

donde estamos. Apresuradamente, diríamos que el proceso se encontraría completo. Pero aún falta preguntarnos algo más: como realizaremos la transición al cambio.

La transición es la transformación de nuestro proceso de pensamiento en resultados. Es la consecuencia que valida nuestro tiempo de pensamiento y nivel de inteligencia y destreza. La transición es la construcción del avance del cambio y la habilidad para adaptarse a las circunstancias no esperadas.

No podemos describir exactamente y con cierto rigor verdadero, todas las interrelaciones de los cambios en una organización, y menos aún, precisar los orígenes de todos ellos. No obstante, podemos suponer algunos espacios y sitios donde suceden los cambios. Y volviendo al pizarrón anotó lo siguiente:



- Es realmente una ventaja admitir que lo que hemos mencionado sólo confiere probabilidad, y por ende, nos permite incorporar generalizaciones de las que son parte nuestro sentido común.

Cuando terminó esta frase, Flowers advirtió la visita de un colega asomándose por la puerta. Le decía que el tiempo de su exposición había llegado a su límite. Nos pidió unos segundos y se acercó a hablar con él. Un compañero me dijo que ese hombre desconocido para mí, era el profesor Yung, un especialista reconocido en temas de mejoramiento continuo y gestión de la calidad. Su fisonomía era oriental. No conforme, mi ilustre compañero continuo su comentario:

- Lo tuve el cuatrimestre anterior, un hombre extremadamente exigente y poco paciente.

Lo miré y le dije:

- Entiendo lo de exigente, me parece lógico, pero lo que no comprendo es eso de poco paciente, ¿no es su filosofía el mejoramiento continuo y la calidad?

- Así es, pero el problema no fue él, fui yo. Le dedique una concentración mínima a sus clases pues no me interesaba demasiado el tema y el no toleraba las recurrencias.

- Recurrencia, ¿que significa eso?

- Cometer permanentemente el mismo error y no gestionar una solución que elimine sus causas. Y créeme, cuando algo no me gusta, soy recurrente y recursivo, a veces pesado.

Mi compañero me miró buscando una respuesta que justificase su pensamiento. No sabía que decirle. Cualquier opción que tomase estaría en contra de mis convicciones y también de sus expectativas. Cualquier frase que emitiese, habilitaría a mi compañero para que continúe su monologo. Si estaba de acuerdo, ahondaría en sus pensamientos, de lo contrario, insistiría en su posición.

Entre medio de ese silencio apócrifo, Flowers invitó al profesor Yung a pasar y retomó la clase para despedirse, permitiéndome eludir la responsabilidad de expresarme.

- Es un honor para mi presentarles al profesor Yung, amigo y colega de muchos años con quien hemos trabajado en muchas organizaciones realizando investigaciones sobre resistencia emocional al cambio y mejoramiento continuo. Un profesional brillante, con premios internacionales.

Créame, - continuó el profesor Flowers -, que su visita me recuerda nuestras conversaciones sobre las formas de aprendizaje y lo potencialidad que inspira la sinergia entre los pensamientos de los hombres, cuando se encuentran alineados y concentrados en un propósito. Pensar en un propósito, es una manera de focalizar nuestras energías y reducir de esa manera los niveles de dispersión.

De este tema, hablaremos dentro de algunos días. Por ahora, respetemos la naturaleza y desarrollemos nuestro crecimiento etapa por etapa. Esto me recuerda una breve historia sobre las cañas de bambú japonesas, que si me permiten relataré brevemente para homenajear a mi colega y amigo japonés, profesor Yung. Esta historia dice así:

No hay que ser agricultor para saber que una buena cosecha requiere de buena semilla, buen abono y riego constante. También es obvio que quien cultiva la tierra no se para impaciente frente a la semilla sembrada y grita con todas sus fuerzas: "¡Crece, crece, maldita seas!". Un hecho curioso es lo que sucede con el bambú japonés y que lo transforma en no apto para impacientes: siembras la semilla, la abonas, y te ocupas de regarla constantemente. Durante los primeros meses no sucede nada apreciable. En realidad no pasa nada con la semilla durante los primeros siete años, a tal punto, que un cultivador inexperto estaría convencido de haber comprado semillas infértiles. Sin embargo, durante el séptimo año, en un período de solo seis semanas la planta de bambú crece más de 30 metros! ¿Tardó solo seis semanas crecer? No. La verdad es que se tomó siete años y seis semanas en desarrollarse. Durante los primeros siete años de aparente inactividad, este

bambú estaba generando un complejo sistema de raíces que le permitirían sostener el crecimiento que iba a tener después de siete años.

Sin embargo, en la vida cotidiana, muchas organizaciones intentan encontrar soluciones rápidas, triunfos apresurados sin entender que el éxito es simplemente resultado del crecimiento interno y que éste requiere tiempo. Quizás por la misma impaciencia, muchos de aquellos que aspiran a resultados en corto plazo, abandonan súbitamente justo cuando ya estaban a punto de conquistar la meta. Es tarea difícil convencer al impaciente que solo llegan al éxito aquellos que luchan en forma perseverante, con dirección a un propósito, sabiendo esperar el momento adecuado. De igual manera es necesario entender que en muchas ocasiones estaremos frente a situaciones en las que creeremos que nada está sucediendo. Y esto puede ser extremadamente frustrante.

Es en esos momentos, en qué es útil recordar el ciclo de maduración del bambú japonés, y aceptar que, aunque no veamos el resultado esperado, sí está sucediendo algo: estamos creciendo, madurando. Quienes no se dan por vencidos, van gradual e imperceptiblemente creando los hábitos y el temple que les permitirá sostener el éxito cuando este al fin se materialice.

Obtener resultados no es más que un proceso que lleva tiempo y dedicación. Un proceso que exige aprender nuevos comportamientos, obligándonos a descartar otros. Un proceso que exige cambios, acción y formidables dotes de paciencia. Como afirmaba un destacado pedagogo brasileño y amigo personal: es un proceso que exige una paciente impaciencia.

No se olviden de enviarme como siempre a mi correo electrónico personal, las reflexiones de este encuentro o déjenlas en la gaveta correspondiente el próximo viernes.

A propósito, nuestro tema será "Por qué Fracasan los Cambios". Disfruten de la semana".

**Capítulo 13**  
**Reflexiones del tercer encuentro.**  
**Pasos y naturaleza de los procesos de Cambio.**

Me había levantado hacía minutos y todavía recordaba como había finalizado su charla con la leyenda del bambú japonés. Sin dudas, había logrado aumentar aún más la admiración que todos sentíamos por él. En medio de mis introspecciones y el reposo matutino, aproveché para zambullirme en el baño de planta baja que estaba vacío. Era el más grande y por esa razón, el preferido de los chicos. Juan se había ido ya al hotel, y Fabiana y los chicos aún estaban durmiendo. Vi por la ventana que era un día frío, pero soleado, el cielo estaba despejado y no corría viento. Era una de esas mañanas estupendas para salir a caminar. Pensé que no sería mala idea ir andando hasta el centro de la ciudad, sólo me tomaría alrededor de cuarenta y cinco minutos, a ritmo poco exigido. Era miércoles, señal que faltaba dos días antes de entregarle el trabajo al Doc. Flowers. Así que quizás este día inspirador, me sirva para redactar la tercera asignación, antes de concentrarme día y noche a elaborar el trabajo al que me había comprometido con Flowers y Yung. Sabía que era difícil considerando los plazos, pero había dado mi palabra.

Como estaba vestido con Jean, campera y zapatillas, me pareció más adecuado cambiar el maletín por una mochila. La única que tenía me la había prestado Pedro, el hijo de Juan. No tenía nada de malo, salvo que era del hombre araña. Pero que más daba, aquí en Estados Unidos nadie se fijaría en eso. Puse la laptop, un cuaderno, el libro que me había comprado la semana pasada en el bar literario y me fui a caminar, sin pensar en un sitio predeterminado.

A unas tres calles laterales de la quinta avenida, encontré un bar, estrecho en el frente pero largo y profundo. Tenía un subsuelo y un primer piso muy amplio. Dos condiciones magníficas que me invitaron a ingresar: ofrecían una amplia variedad de cafés y había poca gente, en especial en el piso de arriba. Verifiqué que hubiese enchufes, ya que la batería de la laptop estaba agotada, me senté y me dispuse a escribir. Mientras la ceremonia del encendido ocurría, escuché la voz dulce de una mujer.

- Buenos días, Señor. ¿Que va a tomar?

- Café, cortado con un poco de leche. Gracias.

- ¿Alguna torta, tostadas, tal vez un budín para acompañarlo?

- Honestamente no lo pensé, pero es una buena idea. Hagamos un trato, Ud. es la especialista de la casa, elija lo que Ud. comería y eso para mí estará bien. Por favor evitemos huevos, tocino o esas cosas que Uds. acostumbran a la mañana. No soy de aquí.

- Quédese tranquilo, no se arrepentirá. Disculpe mi curiosidad, pero su acento es atípico. ¿Es Ud. italiano, por casualidad?

- No exactamente. Soy Sudamericano, de Argentina.

- Estupendo. Tenemos varios contingentes de argentinos que han venido aquí, permítame, sabré que elegirle.

- Estoy convencido que su elección será perfecta. Muchas gracias.

La notebook ya estaba encendida y mis ganas de redactar también. No quise esperar el café, por miedo a que la elección de la camarera demuestre el poco atino en mi decisión. Así que busqué la primer frase inspiradora para quebrar el miedo al síndrome del papel en blanco y la encontré en el menú: "Pizza individual: inevitable experiencia para su paladar".

Comencé a escribir:

“Los individuos personal y socialmente experimentan entonces casi en forma inevitable un proceso lógico y secuencial en los procesos de cambio. El primero de ellos, ayuda a reflexionar sobre la determinación del grado de elección que tenemos, por ejemplo: ¿es posible no cambiar?, ¿Es el momento de hacerlo?, ¿Cómo debemos hacerlo: gradual, rápido, incremental o radicalmente? Considerando que no hay salida para no transformar parte o en forma total la organización, emerge otra definición fundamental: ¿hacia dónde queremos ir?, ¿Dónde queremos estar?

Para ello, es necesario haber definido con anterioridad el propósito de la organización y como afectará éste a la construcción de la estructura requerida y cómo afectará al comportamiento de los individuos en el presente, para que sus acciones construyan los esquemas necesarios para alcanzar los resultados. Si esto fuere definido atinadamente, el carácter temporal de los pensamientos rotaría desde la incertidumbre hacia la certidumbre, desde el mañana hacia el hoy, desde lo que deberíamos hacer hacia lo que estamos haciendo.

Pero si de algo estamos seguros, es que muchas organizaciones parecen definirse con la creencia de que solo ellas existen, dudando de los pensamientos, hechos y procesos que se encuentren fuera de sus experiencias, fuera del alcance de su propia visión. Toman por prudencia, lo que en realidad es incompetencia. En esos procesos de cambio, la alineación de los medios con los fines se disipa, transformando los objetivos en propios resultados sin procesos posteriores. Por ejemplo, algunas compañías desarrollan programas de capacitación, presupuestos, estrategias, que nunca implementarán o respetarán. Abren nuevas sucursales internacionales, considerando que sus estrategias de trabajo locales pueden aplicarse al mercado global. Recuerdo el caso de una empresa química alemana, con sucursal en Bogotá, que había instalado sus oficinas en Buenos Aires. Uno de sus ejecutivos, el financiero, me consultaba porque los argentinos cuestionaban todo, inclusive sus ordenes y políticas. No existió orden, sin sugerencia, ni desarrollo que no contenga un consejo, afirmaba.

Entendemos, entonces, que necesitamos transformarnos, pero ¿a qué velocidad y a qué profundidad? Sabemos donde queremos estar y aprendimos a reconocernos para saber donde estamos. Parecería a simple vista, que el proceso se encuentra completo, pero aún falta algo mas: como realizaremos la transición.

En la transición se produce la transformación de nuestro proceso de pensamiento en resultados. Como consecuencia, se valida nuestro tiempo de pensamiento y nivel de inteligencia y destreza. La transición es la construcción del avance del cambio y la habilidad para adaptarse a las circunstancias inesperadas.

Toda transición es recorrida a partir de términos volitivos o no volitivos. La mayor parte de las organizaciones, estados, imperios y sociedades, se han adaptado a los cambios cuando las alternativas para no hacerlo quedaron nulas. Bajo estas circunstancias, la mayoría de los individuos se han adaptado a los cambios en forma violenta y dramática. A veces se suele pensar, de manera equivocada, que los cambios bruscos provocados por ausencia de alternativas, es exclusiva de las personas con menores niveles de aprendizaje y conocimiento, de acuerdo a los parámetros sociales y culturales de cada país. Pero en realidad, la adaptación voluntaria al cambio, la empiezan nuevas condiciones y políticas, es literalmente resistida por todos, especialmente por aquellas con mayores horizontes intelectuales y sociales.

Parecería increíble pensar que quienes llevan el destino de las organizaciones sean quienes se opongan en primer lugar al cambio. La historia es testigo de que muchos líderes y conductores no han sabido comprender las evoluciones del contexto para anticiparse y realizar las variaciones necesarias para adaptarse a él. En realidad, lo que sucede es que

todo nuevo orden conlleva en sí mismo un cambio en los derechos y privilegios adquiridos, y quienes los gozan no desean renunciar a ellos. Esos privilegios y derechos expresan parte de sus propios valores aceptados por las organizaciones y por todos los individuos. Por lo tanto son parte viviente de sus propias culturas y modelos mentales.

La adaptación al cambio es un escenario que puede alcanzarse frente a tres condiciones distintas, al menos. La primera, voluntaria, en pos de un desafío. La segunda, vencidos ante la carencia de alternativas, y la tercera, como consecuencia de aceptar, luego de una pérdida de esfuerzos y recursos útiles, la falta de idoneidad, competencias y herramientas para abordar un proceso de cambio.

La primera de ellas, la voluntaria, implica planificación, orden y constancia. De otra manera, la renuncia al estado de comodidad, sería en vano. La segunda, es donde las alternativas para no hacerlo son el resultado de condiciones violentas y dramáticas que no hemos sabido resolver. Quizás por dedicar tiempo a resolver los conflictos con los métodos y remedios utilizados históricamente. La última, la falta de competencias e idoneidad, es aquella que es consecuencia de la aplicación planificada de los antídotos equivocados, en los momentos inoportunos y, a veces, por las personas inapropiadas.

Estas condiciones, incluso la voluntaria, decaen como consecuencia de intentar producir un cambio, sin la maduración y paciencia necesaria. Es imperante focalizarse en que es relevante cambiar, cómo preparar el proceso de asimilación y cómo resolver las resistencias que la estructura y los individuos poseen y/o crearán, propias del proceso.

Tomar conciencia del cambio, no implica que se quiera hacerlo o prepararlo. Los procesos de cambio llevan implícitos obligaciones distintas para los responsables de implementarlo, propias de las fuerzas opuestas y complementarias que conviven en una organización. De otra manera, nos aislaremos del transcurso del proceso, y la transformación será una mera formalidad vacía. Los individuos involucrados perderán su capacidad de trabajo, erosionando los principios y valores que los dispusieron a ser partícipes activos del cambio.

Es importante comprender que un proceso de cambio, para que se traduzca en la realidad, debe asociarse a tres principios básicos: el simbólico, el de comunicación y el de congruencia. El primero, está asociado a las ideas, a las imágenes que estimularán la motivación y el compromiso. La comunicación, a las palabras y hechos que generan expectativas. La congruencia, a las exigencias de cumplir con los aspectos simbólicos y comunicacionales. Sin estos principios básicos que conduzcan el proceso de cambio, éste sin duda fracasará.

Deducir de estos principios experiencias y métodos que permitan el aprendizaje colectivo, potenciará la práctica para resolver conflictos y potenciar la complementación. Es una obligación reducir así problemas imaginarios que son en definitiva, más enérgicos y resistentes que los reales. Es así, como los problemas imaginarios generan resistencias auténticas, más poderosas que la propia realidad.”

Me gustó cómo había terminado y decidí darle fin allí, terminar mi pastel de frutillas y mi segundo café, aunque éste último estaba próximo a reemplazar mi almuerzo. Eran ya las dos de la tarde y mi apetito crujía. La pregunta que rodaba en mi cerebro era si me animaría a pedirle a la camarera su sugerencia sobre el menú para mi almuerzo. La torta de frutilla a la mañana temprano, no era un plato habitual, al menos, en la Argentina que conozco. Debería haberle pedido algún almuerzo típico brasileño; quizás así, hubiese concordado más con las costumbres argentinas.

**Capítulo 14**  
**Los siete aspectos ocultos del fracaso,**  
**como las propias organizaciones crean**  
**barreras de cristal para inhibir la autocrítica**  
**y el aprendizaje continuo**

Viernes 16 de febrero

Una luz potente de repente invadió mi tranquilidad. Sentía que alguien hablaba en voz alta y aunque ponía mi mejor esfuerzo no entendía lo que pasaba. Cuando abrí los ojos, estaba Juan sacudiéndome y gritándome en los oídos algo, hasta que pude entender.

- Se te hace tarde, Hermano, levántate de una vez.

- ¿Qué quieres Juan?, es temprano todavía.

- Son las 08.30. ¡¡¡Tus clases comienzan en media hora y tú todavía en la cama!!! Eres un irresponsable.

- No me di cuenta Juan, me quedé hasta la madrugada escribiendo unos borradores sobre el trabajo que me pidió el Doc. Estoy exhausto.

- Levántate de una vez y pégate una ducha que te llevo hasta la universidad. Calculo que si tenemos poco tráfico, llegaremos a tiempo. Me queda de paso para ir a trabajar al hotel, aunque no te perdonaré estar un par de horas antes de mi turno. Mañana te levantas temprano y le preparas el desayuno a los chicos.

En quince minutos estaba listo, aunque no sé bien cómo lo hice. Estaba tan dormido que lo único que pensaba era en no llegar tarde. Recordé que Flowers odia la impuntualidad.

La autopista estaba tranquila, y Juan era incapaz de pasar los límites de velocidad establecidos. Tal como me dijo, llegué a las 09.05, con la esperanza de pasar inadvertido. Por las dudas, abrí la puerta despacio, pero ya era tarde. Flowers había comenzado su clase. Lo saludé asintiendo la cabeza y me senté en la última fila. El Doc. continuó sin quebrar su discurso.

"...como les mencionaba, todo proceso de cambio atraviesa una serie de pasos, que se manifiestan de acuerdo a una serie concatenada de etapas, continuas o discontinuas, a un ritmo gradual o rápido y a una naturaleza evolutiva, incremental o radical. Por lo tanto, lo único que tenemos claro es que en todo proceso de cambio, el aprendizaje es desigual y la asimilación del conocimiento es variable. Obviamente, todo esto depende de los procesos requeridos para producir el cambio, de los recursos humanos intervinientes, de las alternativas y del manejo de las variables de resistencia al cambio. Apresurar o retrasar un proceso, puede ocasionar daños irreversibles en la definición de los resultados esperados, como así también, en los eslabones de cada proceso.

Si bien esta afirmación es verdadera, al menos así la creemos, tampoco es posible afirmar que es completa. Para que algo tenga sentido, debe comprenderse como una unidad, como un todo. Los resultados concretos y potentes, no pueden surgir de procesos incompletos o insuficientes. Pero no debemos olvidar que este principio sucumbe infinitas veces frente a la incertidumbre y la capacidad de racionalidad limitada. Por tal motivo y como consecuencia lógica de esto, existe una serie de particularidades que no dejan de tener menor importancia y que advierten una reflexión exclusiva. A ellas las podemos agrupar en siete factores, de gran dominio sobre las organizaciones. Al primero de ellos, lo denominaremos: **"cuando generamos nuestro propio enemigo"**.

Sabemos, que el hombre, en estrato más profundo de su vida, está formado por creencias. Éstas son, pues, la tierra firme sobre la que trabaja.

No obstante ello, en esa área básica de nuestras creencias se abren, aquí o allá, como escotillones, enormes agujeros de duda. La duda, la verdadera, la que no es simplemente metódica ni intelectual, es un modo de la creencia y pertenece al mismo estrato que ésta en la arquitectura de la vida. En la creencia, como en la duda, se está. Sólo que en este último caso el estar tiene un carácter terrible. Es, pues, la negación de la estabilidad, es el desequilibrio entre el conocimiento, su valor, y nuestro comportamiento racional. El conocimiento que no sirve al individuo, es vacío y lo sumerge en la duda.

Lo terrible de la duda, es que no es una idea que podríamos pensar o criticar. Si dudásemos de la duda, ésta sería inofensiva. La duda como la creencia se creen, es inequívocamente inestable, y nos arroja ante lo dudoso, una realidad tan concreta como la fundada en la creencia, frente a la cual no sabemos a qué atenernos ni qué hacer. La duda, en suma, es estar en lo inestable, es una realidad líquida donde el hombre no puede sostenerse y, por lo tanto cae.

Ante esto, el individuo ensaya figuras imaginarias de mundos y de su posible conducta en ellos. Entre ellas, una le parece idealmente más firme, y a eso llama verdad. Pero conste: lo verdadero, y aun lo científicamente verdadero, no es sino un caso particular de lo fantástico. Hay fantasías exactas. Más aún: sólo puede ser exacto lo fantástico.

La duda no escapa a las creencias del hombre y por lo tanto ella es parte misma de las acciones de nuestra conducta. No podemos ignorar este hecho. También sabemos que esta perspectiva individual, no es eliminada cuando el hombre conforma grupos, sociedades u organizaciones. Conviene no olvidar que la duda, tiene tanto valor en su propia finalidad, que conviene siempre encontrar caminos para no generarla y si es posible, eliminarla.

Las organizaciones en ocasiones olvidan este principio trascendente y se vuelven enemigas en sí mismas. Ellas, a través de su cultura que define su propio ser, inyectan símbolos contradictorios en la propia definición de sus propósitos, valores y relaciones grupales.

La duda en el propósito, define su propia inconsistencia e incongruencia entre su significado y significativo frente a los individuos. La dirección de las acciones carece de sentido y tendencia, confundiendo la realidad de lo que es, con lo que debería ser, perdiendo energía en esfuerzos innecesarios.

Cuando esto ocurre, los valores organizacionales se modifican, provocando que las creencias de los individuos muten, hacia un sentido personalista, donde la simulación del alcance del objetivo organizacional, descansa en la supervivencia individual. La alineación de los valores con el propósito, reduce los niveles de duda, dando sentido a nuestras acciones.

Por último, y en lógica consecuencia, frente a la incongruencia del propósito y a la esterilidad de los valores, la confianza entre las personas y el respeto a los valores pierden sentido y el sistema se debilita profundamente. Como consecuencia, se evidencia una muestra de perversa hipocresía entre los individuos. Por lo tanto, la duda se presenta como despiadada enemiga del comportamiento organizacional.

Las creencias, al igual que las dudas promueven nuestras propias cadenas. Y si no logramos liberarnos de ellas cuando nos pesan, comenzamos a venerarlas y de esa manera, a no cuestionarlas. Este es nuestro segundo factor: **cuando veneramos nuestras propias cadenas**. Un filósofo que en estos momentos no recuerdo su nombre, decía que "es difícil liberar a los tontos de las propias cadenas que ellos veneran". Los paradigmas que hoy son exitosos, son los mismos que pueden provocar nuestra propia ruina mañana. Las creencias

que afirman nuestras acciones y comportamientos, son aquellas que pueden hacer obsoletos nuestros propios conocimientos.

Las organizaciones, exitosas o en decadencia, que guían sus actividades de acuerdo a las normas de una época distinta también pierden oportunidades. No entienden que tanto el éxito como el fracaso, obligan a replantearse estratégicamente. La estrategia es sinónimo de supervivencia, y no puede existir ésta, si no logramos atravesar el dolor de reconocernos. Al desconocernos, tampoco podemos cuidar de nosotros. Casi inquietantemente podemos observar cómo las organizaciones en épocas difíciles o de esplendor, tienen la tendencia de auto-recetarse los remedios erróneos. Buscan incansablemente disminuir los efectos, pero no las causas. En la incompreensión de los problemas y en la desgracia de abandonarse, no se pueden encontrar soluciones vitales. Abandonarse, es permitirnos no pensar en lo que estamos haciendo, para qué y por qué lo hacemos. Es no preguntarse si lo que estamos haciendo es lo que deberíamos hacer. Si lo que estamos haciendo nos conduce hacia donde debemos ir.

Estos problemas pueden ser serios y hasta cierto punto letales. Debilitan nuestras actitudes, deprimiendo nuestro carácter y por lo tanto, nuestro comportamiento. Como consecuencia, nos engañamos creando una matriz imaginaria, convenciéndonos de una realidad que carece de validez, aún en las más sencillas de sus pruebas: obtener resultados.

Pocas organizaciones pueden aspirar a pensar y menos aún a reconocer con pruebas auténticas y continuas, que las ideas como fuente de conocimiento para el cambio, surgen de cualquier lugar de la organización. Influidas las organizaciones por los grupos de poder externos, concentran su enfoque estratégico en las oposiciones y contradicciones y olvidan concentrar su enfoque estratégico en la complementación, en la integración. Las oposiciones, al no ser comprendidas, trabajan sobre la insistencia de la exclusión, es decir, esto O aquello. Por ejemplo, esta idea O aquella, esta acción O ninguna otra, esto es correcto, el resto inapropiado. Trabajar sobre la genialidad de la inclusión, es decir, esto Y aquello. Por ejemplo, esta política Y esa estrategia, este medio Y aquel medio.

No cabe duda que con actitudes más que con aptitudes debe lograrse hacer productivo el conocimiento. De lo contrario, las acciones de los trabajadores carecerán de sentido y de unidad de criterios. Si suponemos que esto es verdad, entonces la ocupación siguiente será considerar los instrumentos y razonamientos, algunos hasta cierto punto peligrosos, con los que los ejecutivos procuran mantener su prestigio y posición, evitando exponerse a la catástrofe mucho mayor de tener que pensar. Esas ideas peligrosas interpretan su existencia. Por lo tanto, una de las mejores maneras de evitar tareas necesarias, incluso trascendentes, es aparentar que se está trabajando ansiosamente en cuestiones ya resueltas.

De este modo, cuando nuestros intereses personales establecen nuestra lógica y comportamiento, caemos en el tercer principio de fracaso en el proceso de cambio, al que llamaremos **"Interés Creado"**.

El concepto de interés creado tiene en nuestras costumbres sociales una atractiva flexibilidad. Es una ventaja incorrecta de la que disfruta una minoría. Cuando ésta disfruta de privilegios, deja de ser un interés creado para convertirse en una mera recompensa. Cuando no es una minoría, sino una mayoría la que posee éste interés creado, se trata de un derecho humano.

Los acontecimientos en la vida de las organizaciones podrían demostrar fácilmente esto. En la medida que una organización aumenta su tamaño, o al menos perdura en el tiempo, enfrenta distintas etapas de crisis donde las situaciones políticas, de poder y comportamiento, se redistribuyen oportunamente de acuerdo a la transformación de las normas internas, como así también de su obsolescencia. Por tal motivo, las personas generalmente tienden a concentrar fuerzas en no perder los espacios ganados, como así también, en la posibilidad de disfrutar de nuevos privilegios. Sólo los privilegios antiguos

sólo entregados, si la oportunidad de una nueva recompensa o derecho, los reemplaza. Se trata de un criterio especulativo.

Como acabamos de ver, la conducta económica – social es compleja y fatigosa para la mente. Consecuentemente nos aferramos como a un áncora de salvación a las ideas que reflejan nuestra mentalidad. Esta es una manifestación básica de un interés creado, pues un interés creado intelectual de ese tipo se considera más precioso que cualquier tesoro. Por esa razón reaccionan los hombres, con una energía semejante a la pasión religiosa, para defender lo que han aprendido tan laboriosamente.

Muy bien lo expone Maquiavelo, cuando dice que “no existe nada más difícil de realizar, cuyo éxito presente mayores dudas y nada que sea más peligroso de manejar que iniciar un nuevo orden en las cosas, ya que el iniciador cuenta con la enemistad de todos los que se beneficiarían con la preservación del viejo sistema y sólo con un defensa tibia en aquellos que ganarían con el nuevo”.

Al interpretar el conjunto de la vida social y sus intereses, nos encontramos con una constante e inacabable pugna entre lo que es correcto y lo que es agradable, dando vida de esa manera a nuestro cuarto principio: **“cuando lo agradable se confunde con lo correcto”**. Los públicos de todas las condiciones aplauden con más vigor lo que les es agradable. Y para la influencia del discurso social cuenta mucho más la prueba de la adhesión pública que la piedra de toque de la verdad. La verdad determina a la larga nuestra adhesión; lo agradable consigue lo mismo en poco tiempo.

Asociamos generalmente la verdad con la conveniencia, con lo que se muestre más de acuerdo con el interés propio y el bienestar del individuo u ofrezca la posibilidad de evitar más fácilmente un esfuerzo molesto o una desagradable modificación de la forma de vida. También encontramos muy aceptable lo que más favorece a nuestra vanidad. Pero el hecho más importante es que la gente se muestra más dispuesta a aprobar algo cuanto mejor lo comprende.

Debido a que la familiaridad es un requisito tan importante de la aceptabilidad, las ideas aceptables gozan de un carácter estable y es posible preverlas fácilmente. Esas ideas que son apreciadas por su aceptabilidad, las llamaremos “sabiduría convencional”.

Como reflexión primaria sobre el concepto de sabiduría convencional, deberíamos pensar que uno de los valores para madurar un proceso de cambio, está acompañado por una permanente disyuntiva entre lo que debemos hacer y lo que quisiéramos hacer. Y esta situación no siempre responde a nuestros deseos. Prever la eliminación de estas diferencias, permite desarrollar un clima armonioso para aceptar el cambio.

La velocidad que el contexto impone al desarrollo organizacional, no siempre es equilibrada con el desarrollo individual y grupal. En algunos casos, hemos observado que ni siquiera circulan en el mismo sentido. La falta de sincronización entre estos dos desarrollos genera un sentimiento doloroso de reclusión intelectual e impotencia de acción.

Las ideas y visiones que surgen de nosotros como parte de este mundo y las versiones que podamos dar de él depende de sus efectos sobre nosotros y es, en cierta medida antropocéntrica. Existe una concepción, sostenida mas o menos radicalmente, que ha asomado de tanto en tanto a lo largo de la historia del hombre, **al que llamaremos “solipsismo”**, nuestro quinto principio.

El solipsismo es la doctrina que tiene por verdadera la proposición: sólo yo existo. Las cosas, los hechos, las ideas y demás, no tienen existencia por sí mismas. Existen tan solo si yo las pienso. El hombre, la vida y todo el universo no tienen existencia por sí mismos, sino que resultan ser una percepción mía. Para explicarlo con las palabras del filósofo Berkeley: Si la realidad no es como yo la pienso, peor para la realidad. Como quiera que miremos el

asunto, veremos que el otro no existe en el mundo de quien de una u otra manera participa de esta concepción. El otro no existe. Ni siquiera existe aquel otro de quien se dice que soy su delegado o representante y cuyo bien debería ser objeto de mis acciones. Y como, entonces, sólo yo existo, procuro edificar el mundo a mi medida y para complacer mis apetencias.

Estas conclusiones sugieren que sería racional dudar de todo lo que está fuera de mi experiencia, como los pensamientos de otras personas y la existencia de objetos materiales cuando no los estoy viendo.

Si bien el solipsismo posee distintas maneras de abordarlo y describirlo, lo destacable del concepto es de declarar inexistente toda realidad mas allá de mis creencias. El no permitirse vincular racional y emocionalmente otras formas, otros mundos, limita nuestras capacidades y potencial a hemisferios mínimos de pensamiento y acción. Es una invitación permanente a la decadencia intelectual, moral y ética en toda su extensión.

En definitiva, lo fundamental de la decadencia intelectual y moral es entender que los valores sociales e individuales tienden a ser desacreditados, conformándose así nuestro sexto principio: **cuando los valores pierden identidad.**

Cuando los valores que alguna vez marcaron la trayectoria de una sociedad se conmueven frente a la convulsión de fuerzas que los invaden, entonces sus comportamientos también se reconstituyen en nuevas acciones.

Quienes pretenden realizar un proceso de cambio sin entender los valores que condicionan los comportamientos, alcanzarán los únicos resultados posibles de un proceso incompleto: frustración, confusión y resistencia, sin obtener ningún cambio de comportamiento.

Las organizaciones han olvidado concentrarse en aquello que no se les puede quitar, en elevarse permanentemente en metas superiores que les permitan estar preparados competitivamente, como consecuencia directa de sus actitudes y aptitudes.

Por lo tanto, cuando los valores se asocian a la productividad del conocimiento, es sinónimo de eficiencia y eficacia en el trabajo, por lo que se hace necesario explotar las competencias de los trabajadores. Así debe descartarse que la productividad pueda ponerse en marcha sobre la base de la penuria de los trabajadores.

A medida que los valores organizacionales restringen la productividad del conocimiento, la legitimidad de exigencia mutua organización – individuo, se vuelve discontinua y distante. Los valores que los unían pierden identidad y su esencia carece de sentido. Prueba de ello, son aquellas culturas en donde el individuo se da cuenta de que su potencial excede los límites organizacionales y su capacidad de aprendizaje es restringida. A tal punto ocurre esto, que el valor del conocimiento del individuo, se vuelve incompetente en el mercado laboral y su competencia laboral adquiere valor solo en aquella institución que lo alberga y lo contiene. Se forja así, una célula narcisista, entre la empresa, el puesto laboral y su persona, única como una trinidad indivisible.

Por lo tanto, las dificultades imaginarias son mayores a las reales y **“los obstáculos definen nuestro propósito”**, nuestro ultimo principio.

No existe objetivo asequible vacío de obstáculos. De hecho, la existencia de obstáculos es una condición necesaria para el aprendizaje. Detectarlos y resolverlos es una prueba cierta de la legitimidad de nuestra inteligencia en detectarlos y resolverlos. De otra manera, no tendrían importancia. Pero más allá de esta definición, lo que verdaderamente importa es lo que se hace con ellos. Los obstáculos, como los resultados, son herramientas de poder. Pueden generar soluciones o confusiones, con la misma facilidad.

Los obstáculos exigen determinaciones y las determinaciones tiempo. El tiempo de cada determinación, se mide por la complejidad y la heterogeneidad de los obstáculos. Cuando los hechos que suponen la creación de los obstáculos son confusos, las organizaciones subordinan su comportamiento a ellos, con el objeto de clarificar y controlar sus contenidos. A medida que los individuos promueven mayor tiempo en la disolución de los obstáculos, su importancia aumenta y sus atributos promueven nuevas resoluciones y controles no previstos, desencadenando así recursos y estrategias de solución cada vez más alejadas del propósito central que inspiró nuestro comportamiento. Por lo tanto, el esfuerzo se localiza en la resolución de los obstáculos como nuevos propósitos no formales, disociándonos del sentido que alineaba nuestra conducta inicial. De esta manera, focalizamos un gran esfuerzo sobre las cosas que no tenemos control, afectando negativamente sobre las que sí tenemos control.

Para finalizar nuestra charla de hoy, estimo necesario pensar que además de los factores esenciales que hemos destacado hasta aquí, observados por todos, aunque disimulados, hay que estudiar las diferencias entre aquellas organizaciones que maduran sus procesos de cambio frente a aquellas que buscan excusas para justificar sus fracasos.

Estas organizaciones que enfatizan sus conductas en desarrollar mecanismos para reducir la resistencia, aprenden la exigua habilidad de integrar la interacción con la velocidad del contexto, como estímulo inequívoco de desarrollo. Los fracasos en cambio, bloquean e inhiben el aprendizaje organizacional. Pero no solo ello, sino que además, los fracasos promueven una condición cualitativa especial: exhiben modos de aprendizaje sobre las confusiones estructurales y políticas, con mayor facilidad que las de éxito.

Recuerden estimados colegas, que el fracaso como el éxito, crean nuevas formas de pensamiento y conducta y que el fracaso, es más impactante que el éxito. A tal punto, que el éxito puede ser el artífice de nuestro fracaso con mayor facilidad de que el fracaso promueva un éxito. Si observamos bien, hemos escuchado muchas historias, algunas verdaderas, donde el fracaso ocasionó el éxito, pero sin lugar a dudas, hemos escuchado cientos más, donde el éxito engendró el fracaso.

Después de estas palabras, pensé entonces en el fracaso y el éxito, como dos extremos de un mismo péndulo, donde la capacidad de aprendizaje e innovación definen su inclinación.

Por un momento dudé y siguiendo la premisa bíblica que planteó el profesor Flowers, recordé el libro del Apóstol Santiago donde escribe "que ningún hombre podrá dominar su lengua", pues la mudez encadenó colectivamente nuestras bocas. La prudencia y la cordura, se confundieron con el miedo al ridículo. Postura común y estúpida en los adultos.

Mientras recapacitaba en ello, observé como el profesor señalaba a un colega, quien levantó su mano para realizar un comentario.

- Adelante querido colega, dijo Flowers señalándolo con el marcador que tenía en su mano derecha.

- Profesor, Ud. habló acerca de los aspectos escondidos de los fracasos en los cambios, y si bien creo haber interpretado sus ideas, podría inferirlas en forma resumida en la siguiente relación: primero, la duda que provoca la inacción, segundo, la obsolescencia del conocimiento, tercero, los derechos y privilegios, cuarto, la conveniencia personal como verdad y por último, la descalificación del otro y sus pensamientos, el cuestionamiento del valor de los valores, y la pérdida del sentido de nuestras acciones.

- Excelente colega, - interrumpió Flowers entusiasmado -. No se detenga.

- Todos los que trabajamos en empresas, - continuó su pensamiento Adam, uno de los mas callados del curso -, sabemos que su descripción es cierta. Vivimos esta realidad día a día e

inclusive a mí, me cuesta quebrantar estos principios rectores. Sin embargo, existe al menos otro aspecto que considero relevante para ser estudiado en el campo del fracaso empresarial: la administración estratégica del tiempo. ¿Podría hablarnos de ello? Al menos algunos comentarios orientadores...

**Capítulo 15**  
**Donde el Prof. Flowers responde**  
**por qué parte del fracaso en los cambios es**  
**motivo de una deficiente administración**  
**estratégica del tiempo.**

- Es difícil interpretar lo que vemos y aun más complejo es describirlo. Estoy convencido, estimado colega, que Ud. logró ambas cosas en una síntesis maravillosa. Reciba Ud. mi total admiración.

El tiempo, ha sido un tema de histórica discusión filosófica y científica, pero a su vez, es un elemento fundamental la concepción que se tenga de él. Este factor ha sabido enseñar a los hombres inteligentes y prudentes, en que momentos deben meditar y en que momentos deben actuar. De hecho, aún no hay una definición y un significado universal aceptado y compartido, de modo que lo que procede es una consideración de tipo histórico. Recuerdo cuando San Agustín se preguntaba ¿qué era el tiempo? Y respondía que, si nadie se lo preguntaba, lo sabía, pero si alguien se lo preguntaba, no lo sabía.

En la historia de la filosofía como de la ciencia, vemos aparecer la reflexión sobre la naturaleza del tiempo. Prácticamente no existió filósofo ni científico que no expresará sus razonamientos sobre el tiempo. Por ejemplo, los Presocráticos, Platón, Aristóteles, Descartes, Kant, San Agustín, en el campo de la filosofía, mientras que en el campo de las ciencias podríamos destacar a Galileo Galilei, Isaac Newton, Albert Einstein, hasta nuestro actual colega Stephen Hawking.

No es mi intención hablar sobre los cientos de conceptos que han aparecido durante la historia del hombre sobre el tiempo, pues además no me siento capacitado. Pero si, creo necesario hacer alguna breve reflexión histórica. Podríamos decir, que con el pensamiento Aristotélico, nace una nueva concepción del tiempo, pues pasa de ser considerado un efecto de los acontecimientos (son estos los que lo delimitan) a ser el marco infinito previamente dado que los contiene y que podemos considerar, por tanto, que forma parte de la explicación que a priori puede darse del movimiento. En definitiva, Aristóteles concebía el tiempo como el movimiento total e infinito, eterno, como marco en el que los acontecimientos particulares, finitos, pasan a poder ser concebidos como partes.

Dicha concepción aristotélica es la que está en la base de las dos grandes formas de interpretar el tiempo: una lo enfoca desde una perspectiva física (el tiempo como medida del movimiento) y la otra, desde una perspectiva psicológica (no habría tiempo sin un alma que midiera o, lo que es lo mismo, no habría propiamente tiempo sin conciencia).

La reflexión filosófica y científica ha ido señalando la complejidad del tiempo, destacando que, por una parte, el tiempo aparece como un sistema de relaciones de orden (simultaneidad, sucesión, antes-después, continuidad o discontinuidad), de relaciones métricas (intervalos, instantes, momentos, duraciones) y topológicas (linealidad, circularidad, dimensión, orientación, finitud o infinitud) y, por otra parte, aparece como devenir que relaciona las llamadas dimensiones temporales: pasado, presente y futuro, que se relacionan con las nociones de reversibilidad e irreversibilidad. Es decir, por una parte, el tiempo aparece como este sistema de relaciones, pero, por otra parte, aparece en su vivencia subjetiva (socialmente y culturalmente mediatizada). En la medida en que es un sistema de relaciones, se entiende desde las ciencias físicas (vinculando el tiempo al movimiento, en especial, al movimiento astronómico), pero además se descubren ritmos temporales biológicos, y umbrales mínimos de captación psicológica del tiempo. La música y la poesía (ritmo, métrica) aparecen como artes temporales, opuestas a la arquitectura, la escultura y (en parte) la pintura, como artes espaciales. Es decir, la reflexión acerca del tiempo va señalando progresivamente su extremada complejidad, para no hablar del tiempo

lingüístico (los tiempos verbales) que actúan como condicionantes de la captación misma del tiempo.

El conjunto de este entramado de relaciones y vivencias caracteriza la complejidad de la noción de tiempo, la cual, además, no puede separarse de la de espacio. Ahora bien, esta caracterización del tiempo (como sistema de relaciones y como tiempo vivido), a la que podría llamarse el tiempo objetivo y el tiempo subjetivo, no aparece plenamente desarrollada en la tradición filosófica, y solamente en la actualidad se está llevando a cabo su análisis.

Sin embargo este retrato de lo absurdo llevado a su límite comienza a tener cierto sentido. Hoy la ciencia permite mirar un poco más profundo en el misterio del tiempo y se despliegan conceptos basados en la experiencia que, de alguna manera, nos permiten volver a repasar los términos aristotélicos y de San Agustín sobre el tema con un marco de referencia más empírico que filosófico.

Pero lo bueno de este elemento, más allá de su significado, es que los hombres hemos al menos aprendido que es una variable estratégica de la que debemos considerar su fuerza y como explotarla. El tiempo, además posee la característica de variar de acuerdo a su percepción, a las necesidades sociales, culturales, de poder, de conocimiento, de autoridad y de las intenciones individuales, entre otras características. No existe pensador ni hacedor que no incluya la variable tiempo en sus meditaciones. Todos los grandes líderes de todas las épocas y doctrinas han analizado al tiempo como factor de valor esencial en sus abstracciones. Toda concepción bélica como las guerras ideológicas y armamentistas, como así también las expansiones en las creencias morales, éticas, religiosas y educativas, han tomado en cuenta este principio.

Acercándonos a nuestra época, según resume Stephen Hawking[1] existen tres flechas del tiempo: "...la flecha termodinámica, que es la dirección del tiempo en la que el desorden o la entropía[2] aumentan. Luego está la flecha psicológica. Esta es la dirección en que nosotros sentimos que pasa el tiempo, la dirección en que recordamos el pasado pero no el futuro. Finalmente, está la flecha cosmológica. Esta es la dirección del tiempo en la que el Universo está expandiéndose en vez de contrayéndose". No es el caso en esta charla tratar del principio de la entropía, ni del problema del Big Bang o del Universo Inflacionario. Pero sí me gustaría detenerme por un momento en la flecha psicológica del tiempo.

De alguna manera el hombre percibe el tiempo como algo objetivo asociado a los objetos y distingue entre sucesos presentes, pasados y futuros. Los sucesos pasados son acumulados y registrados en su conciencia y constituyen una serie de eventos que una vez fueron presente. Es evidente que los sucesos pasados ya no existen ni se volverán a repetir. Y si se repitiera un suceso pasado sería un segundo suceso similar pero no el mismo. Los sucesos futuros tampoco existen sino en una esperanza o un querer que sucedan, eventos que no son el futuro obviamente sino presente. Sólo existe el presente pero debemos aceptar que en la dimensión psicológica es poco probable que podamos desarrollar el pensamiento sino a través de esta ficción o modo de sentir el tiempo. En dicha dimensión el hombre percibe el tiempo como algo que sucede y que se acumula en el pasado recordándolo, pero no puede recordar el futuro.

Este pensamiento de Hawking, me hace recordar al hombre absurdo de Descartes a quien describió, más o menos así: "Conocí a una persona que un día, mientras dormitaba, oyó sonar las cuatro y se puso a contar las campanadas de la siguiente manera: una, una, una, una. En ese momento la absurdidad que concibió en su mente le hizo exclamar: "¡Creo que este reloj no funciona, dio cuatro veces la una!". ¿Absurdo no?, Pero brillante. El tiempo, en alguna concepción marca hitos, etapas, momentos y es en lo que esté preciso instante señala nuestro reloj de pared. Nos vemos la semana entrante, el martes 20, donde charlaremos acerca de los "Mecanismos de Defensa en la Resistencia al Cambio". No olviden dejarme los trabajos donde siempre y además les pido que analicen de que forma el tiempo juega un

papel estratégico en los procesos de cambio. Como siempre les deseo lo mejor y que Dios los bendiga.

Con su bendición y buenos deseos nos despidió. Se sentó en su escritorio de roble y habiéndose colocado sus anteojos de lentes redondos, dirigió su vista a una carpeta verde que segundos antes había retirado de su maletín.

El vacío entre los bancos del salón, marcaban los senderos de ingreso y egreso. No sé por qué, todos se conjugaban en una suerte de intersección frente a la mesa ocupada por Thomas. Al pasar a su lado, levantó su cabeza, con cuidado retiró sus lentes y los apoyó cuidadosamente sobre su carpeta, como otorgándose el tiempo para expresar atinadamente alguna frase.

- Carlos, estaré feliz de leer tus comentarios. Gracias por estar aquí.

En ese momento no entendí si mi rostro me había traicionado. ¿Habría comunicado durante sus charlas que aún no había recibido sus comentarios sobre mis tareas? Se me ocurrieron muchas respuestas, pero mi lengua carente de freno, sentenció mi destino.

- Gracias Profe., nos vemos el martes sin falta. Le prometo seguir haciendo mi mejor esfuerzo.

Ignorando mis comentarios, prosiguió:.

- Cuéntame como estás y que resultados alcanzaste hasta ahora con la finalización del desarrollo investigativo que te pedimos con Flowers.

- Con respecto al trabajo, que le puedo contar. Estoy durmiendo levemente, me paso el día diseñando y rediseñando el sistema que le quiero presentar. Despierto y dormido trabajo en ello.

- Bien. No esperaba otra cosa de ti. Ya es hora que pases de ser alumno a profesor, pero ese tema lo charlamos otro día. Otra de las cosas que quería preguntarte es si pudiste reunirte con Yung. El está buscándote fuera de los horarios de cátedra. Quiere hablar contigo.

- No, no lo he visto por aquí. Pero si me dice donde ubicarlo, lo busco.

- Conociéndolo, debe estar en el gimnasio de la universidad; en el sector de gimnasia deportiva. El acostumbra estar allí todos los días, salvo los fines de semana.

- Tiene idea de que se trata, ¿es algo urgente? ¿importante?

- Él quiere hacerte algunas preguntas en relación al trabajo que te encomendamos y discutir contigo algunas ideas sobre la función tradicional de Recursos Humanos en los procesos de cambio. Como sabe que tu origen disciplinario es justamente ese, quiere aprovecharte.

- Thomas, ningún problema. Hoy mismo trataré de encontrarlo.

- Magnífico. Estoy seguro que será un diálogo interesante. Se sorprenderán mutuamente y ese será un buen inicio. Cuídate.

Colocándose nuevamente sus lentes, volvió a concentrarse en su carpeta verde. Me había indicado, sin dudas, que las líneas de su tiempo y el mío, se habían convertido en paralelas. Y como expresaba el conocido tango, me despedí sin decir adiós.

## **Capítulo 16**

### **Sobre por qué la administración tradicional de los Recursos Humanos, no favorece a la disminución de la Resistencia al Cambio.**

Al salir de la sala, mientras recorría los pasillos, intentaba renacer con mi imaginación la historia viva que parecía querer escapar desde las paredes de la universidad. Cuántas anécdotas, poesías, verdades y mentiras constituirán hoy parte del cemento que une sus ladrillos, me preguntaba. Quién pudiera estrujar sus cimientos para poder escribir toda aquella ciencia, que entre golpes de puño y lapiceras, aquellos anónimos ignorados por los prejuicios de las eras, habían escrito en ellos.

Pensando en eso, le daba gracias a Dios, pues aún esos muros no habían podido silenciar una de las voces que más admiro. Casi podía predecir, por el tono de voz, cuando Flowers comenzaba a expresar sus últimas reflexiones. Acentuaba el énfasis, dominando sus palabras, proporcionaba una idea fuerza para catapultar el juego de la imaginación y discontinuaba el ritmo, para generar expectativas. El arte del diálogo es una de sus mejores virtudes, la cual usa para obligar a sus interlocutores a reflexionar.

Mientras analizaba su discurso, noté que me estaba quedando solo en uno de los parques aledaños. Me froté la cara y me tomé la cabeza, buscando unos segundos para recuperar fuerzas. Quedamos mi cuerpo y alma solos. Sujeté bien mis cosas y me fui por allí, sin rumbo fijo dentro de la universidad. Necesitaba meditar.

Hacía frío, pues a veces la calefacción en algunos sectores no funcionaba bien. No podía sacarme de la cabeza todo lo que estaba analizando y por otro lado, cada reunión con Flowers ameritaba un análisis particular. Saber que aspectos de sus charlas, podrían complementar el pensamiento metodológico o en su contrario, que factores podrían ser atinados para juzgarlo y modificarlo. La construcción del modelo, debía ser simple, efectivo y ágil, pero por sobre todo, útil. Debería servir como una herramienta que permita relacionar las etapas, la velocidad, las oposiciones y las complementaciones, con el sólo objetivo de alinear las acciones hacia los propósitos, como un proceso cíclico que permita así reducir los mecanismos de resistencia al cambio. Había disfrutado mucho la clase de Flowers y de la forma que había analizado la deficiente administración del tiempo como parte del fracaso de los procesos de cambio. Era extremadamente descriptiva de la realidad social y como siempre, evidenciaba aquello que todos vemos, pero que a veces es difícil describir. Pensaba que fácil es describir y escribir para aquellos que tienen el don y que difícil es para aquellos que tienen el deseo. No siempre Dios concede el don y el deseo simultáneos a los hombres, aunque sea este mi pedido eterno. A veces me burlo de mí, por la paciencia oriental que me caracteriza. Oriental, oriental, iii Me había olvidado de Yung!!!.

Flowers me había pedido que buscara a Yung en el gimnasio y se me había pasado por alto. Era temprano y seguro que encontraría a Yung en el gimnasio. El problema era saber donde estaba la palestra del martirio humano.

Consulté a unos estudiantes que estaban hablando en el hall principal, del ala en donde estaba, y para sorpresa mía, me avisaron que el sector de gimnasia deportiva se encontraba a unas cuerdas de allí. Tomé un taxi y me dispuse a buscar a Yung. Lo único que me preguntaba es que hacía Yung en el sector de gimnasia deportiva. Si bien él era delgado y dinámico, no me lo imaginaba haciendo mortales o colgado de un par de anillas.

Llegué al gimnasio, ingresé con la tarjeta de visita que me proporcionaron en el sector de informes, con la cual podía acceder a la totalidad de las instalaciones. Miré hacia mi derecha y encontré la completa respuesta a mis preguntas "Ud. está aquí". El mapa indicaba perfectamente mi ubicación y los caminos que debía recorrer para ubicar el salón donde encontraría, o al menos eso esperaba, al Prof. Yung. No se encontraba lejos, así que

apresuré un poco el paso. Caminé por un pasillo ancho, que se encontraba dividido por puertas de metal pintadas de rojo y con barras de color negro.

Minutos después, llegué al objetivo deseado. En uno de sus laterales, Yung vestido con un kimono blanco, ejercitaba movimientos de relajación y respiración. Lo miré y no creí conveniente distraerlo, así que decidí esperarlo sentado en una de las gradas laterales. Estimo que percibió mi presencia, pues solo un rato después finalizó y me saludó sin dudar.

- Carlos, bienvenido, ¿cómo estás? Un gusto verte.

- Bien profesor. Para mí también es un placer verlo. Disculpe que lo interrumpa, pero el profesor Flowers me comentó que estaba buscándome.

- Es verdad. Créeme que no quise interrumpir las clases que estás tomando con Flowers, ni tampoco alterar tu ritmo de vida posterior a la hora de salida. Así que le pedí a Flowers que me vengas a ver cuando te sobraran unos minutos.

- Aquí estoy, siempre hay espacio para los amigos. Dígame profesor, ¿qué puedo hacer por Ud.?

- Quizás mucho, pero no solo por mí, también por ti. Quería discutir contigo un tema que escribiste en uno de los ensayos sobre recursos humanos que asocias a tu teoría. El título me pareció atrayente: porqué las áreas tradicionales de recursos humanos no favorecen la disminución de la resistencia al cambio. El concepto, como filosofía es interesante.

- Gracias profesor.

- Aekito, Carlos. Mi nombre es Aekito. Profesor es para los alumnos y desconocidos y tu te encuentras fuera de esas dos categorías. De hecho ser amigo de Flowers, significa ser mi amigo. Las matemáticas nos lo han enseñado. La regla de los símbolos afirma que más por más es igual a más. Un amigo de mi amigo, no puede tener otro resultado que ser amigo mío también. ¿Entiendes? Pero en otra oportunidad profundizaremos algunos conceptos matemáticos. Lo que quería hablar contigo hoy es sobre algunos conceptos que escribiste en tus ensayos. Por ejemplo, tu afirmas que el desarrollo organizacional no puede ser homogéneo ni continuo. Cuéntame un poco más.

- Es simple, Aekito. Entender a la evolución como una constante es cierto. Pero entender que el aprendizaje es homogéneo y continuo, es falaz. No debemos perder de vista a la historia. Las organizaciones han pasado por distintas etapas o visiones, desde estructuras de tipo mecanicistas a estructuras tipo de redes o sistémicas, como se las denomina hoy. En el paso de estas etapas, siempre ha existido un acomodamiento interno basado en las necesidades de respuesta que el contexto impone y muy pocas veces, desde una necesidad genuina y reconocida de desarrollo interno.

Este proceso ha sufrido distintas etapas que estaban estrechamente ligadas a la velocidad de la evolución del mundo, que es constante pero discontinua. El ritmo en la velocidad de los acontecimientos es, entonces, quien marca el ritmo de aprendizaje. Esta situación que parece obvia, ha sido la pregunta que convivió siglos en las organizaciones, sin respuesta. Recordemos simplemente la invención de la imprenta de tipos móviles en 1440 por Gutenberg. Se difundió por toda Europa y antes del 1500 ya había alrededor de ciento cincuenta mil libros impresos. Es por ello, que la conciencia de aprendizaje varía de acuerdo a los niveles de percepción que posean las organizaciones de lo que ocurre en el mundo y de que manera éste impactará en el desarrollo organizacional.

Estas estructuras creadas y desarrolladas con o sin planificación, dieron respuestas a cierta patología natural, en donde la evolución y el desarrollo permitieron que alternativamente algunos sectores posean mayor poder e influencia que otros. En realidad, no puede existir

un crecimiento y desarrollo homogéneo y sostenido en todas las variables de un sistema, pues si eso fuese cierto, no existirían partes débiles o fuertes. Todas serían débiles o fuertes.

- Interesante, ¿podrías darme un ejemplo?

- A partir de la segunda revolución industrial, favorecidas por la primitiva tecnología, dieron prioridad a la producción. Luego a principios del siglo XX, junto con las primeras revoluciones del Management encaradas por Taylor y sus seguidores, inclusive Elton Mayo, las organizaciones comenzaron a entender el concepto de productividad. Pero este concepto, estaba sujeto a la especialización y al ritmo de trabajo de los trabajadores. En definitiva, todo el pensamiento hasta ese momento estaba orientado hacia la base de las organizaciones. Es decir, que las actividades manuales de los trabajadores eran el objeto del Management.

A medida que estas construcciones comenzaban a dominarse, la lógica natural de la evolución abrió caminos alternativos. Así, comenzaron a surgir las primeras ideas de Management general que podían aplicarse a la organización como un todo. Estas ideas, aunque profundizadas en los Estados Unidos, surgieron en pensadores europeos. Como consecuencia de ello, los niveles de rentabilidad aumentaron, necesitando aplicar con mayor precisión los conceptos contables, financieros, logísticos, comerciales y de distribución. Fue entonces donde estas investigaciones empíricas impulsaron las expansiones internacionales.

Ya a mediados del siglo XX, surgió una preocupación por el aumento del control de la calidad, de modo de reducir costos innecesarios. Como puede ver, hasta ese momento, todos los pensamientos estaban orientados hacia aspectos tangibles de producción, como consecuencia del pensamiento propio de la época.

- La secuencia histórica es realmente sintética y definida, - añadió Yung -. Pero Carlos, sinceramente no entiendo a donde quieres llegar. Es cierto que el pensamiento del Management comenzó en la base de las organizaciones y que los primeros estudiosos, en su inmensa mayoría eran de origen ingenieril. Pero no alcanzo a comprender la respuesta.

- Permítame, Aekito, profundizar un poco más. Quizás, pueda aclarar mi punto de vista. A partir de la década del 60' del siglo XX, las empresas comenzaron a considerar que no todos los clientes son iguales y que concentrarse en los gustos y valores de ellos, sería una ventaja competitiva dinámica y perdurable. Esta situación, por primera vez, obligó a las organizaciones a concentrarse en variables externas, que por su dificultad, eran y son incontrolables. Por tal motivo, el cambio en su percepción, experimentó un giro revolucionario, debiendo concentrarse en la única variable que podía proporcionar una ventaja competitiva aplicada y dinámica: los recursos humanos. Si bien esta tarea todavía es incipiente y desordenada, no se conoce con exactitud como desarrollarla ni tampoco cómo mensurarla. Es entonces donde aprendimos que ese intercambio de fuerzas entre el contexto y los individuos, forman los valores de una época, influyendo directamente en ciertos recursos más que en otros en forma discreta, pero no continua.

- Siguiendo con tu postura, parecería que las organizaciones después de varios años, quizás siglos, han llegado a la conclusión de que la participación activa del conocimiento es la única manera que les permitirá evolucionar a través del tiempo.

- En realidad, esta conclusión tiene varios siglos. Siempre se ha considerado al conocimiento como factor esencial para el desarrollo del hombre. Lo que si ha cambiado es la conciencia que se tiene sobre el conocimiento. Hemos aprendido a tomar ventaja de él y su formalización permitió que los individuos puedan acceder a él, educándose. El primer gran paso de la humanidad en este sentido, como le dije, fue la invención de la imprenta de tipos móviles. Hoy, estamos ingresando a una segunda gran revolución del conocimiento: su expansión digital y la complementación entre la educación formal e informal, tan resistida

por las universidades, sin embargo aceptada por las organizaciones. Es una postura dialéctica que finalizará en algunos años.

- Estimo que coincidirás conmigo en que el resultado de esa evolución, exigirá que los aportes y funciones que el área de recursos humanos ofrece, trasformen a éste desde un perfil administrativo a uno innovador, aportando metodologías que impacten en la calidad de vida y de trabajo de las personas.

- Totalmente de acuerdo, Aekito. En esta participación activa del conocimiento, las organizaciones deberán crear condiciones que alineen, precipiten, midan y construyan el conocimiento en forma permanente. El conocimiento per se no tiene significado alguno si carece de un sistema que lo alimente y contenga, que permita reducir aquellas variables racionales y emocionales que reprimen y deprimen su manifestación. Como le dije, ésta es una tarea incipiente y desordenada.

- Seguramente esa transformación, Carlos, está comenzado. Los avances tecnológicos junto con los nuevos tipos de fusiones y adquisiciones, han reducido los tiempos de adaptación a las nuevas necesidades. Es por ello que podemos observar que esa transición ha sido brusca y en algunos casos despiadada, demostrando que al menos en ese campo la teoría transitó sin apoyarse debidamente en la realidad. Tomemos como ejemplo los niveles de desvinculaciones, el crecimiento del tercer sector, la creación y el progreso de industrias tales como la biotecnología, las comunicaciones, el esparcimiento, y las famosas transmuciones profesionales, llamadas reinenciones de carreras.

- Es muy cierto, profesor. Si algo caracterizó al siglo XX, fue su discontinua normalidad, su capacidad de sorprender al hombre como nunca antes y la incapacidad de adaptación que tuvieron las organizaciones. Miremos una biblioteca de Management y sin duda observaremos que la mayoría de libros hablan de esto. La mitad describe el tremendo esfuerzo que hicieron empresas exitosas para poder adaptarse y la otra mitad, de cómo esas industrias deben prepararse para mutar de nuevo.

- Tu postura me parece un tanto rígida e imperativa. Pensaría, a partir de tu reflexión, que los responsables de recursos humanos no han sabido comprender esta evolución y que por ello, el progreso del área acuñó un perfeccionamiento mayor en el campo teórico más que en el práctico.

- Tal vez mi forma de expresión, es resultado de mi pasión por los recursos humanos. Para darle mi opinión, recursos humanos es una disciplina joven, que comenzó a profesionalizarse hace unos treinta años aproximadamente. Sufre y sufrió la desventaja de ser joven. No obstante ello, cuando además se la compara con la evolución de disciplinas recientes, como la comercialización o la gestión de la calidad, la logística, notamos que éstas últimas tomaron ventaja por haber empezado a definirse a sí mismas desde los nuevos paradigmas del mercado. Tomaron como significado propio la necesidad de brindar valor a los clientes y rentabilidad a las organizaciones. Se definieron rápidamente, siendo aceptadas aunque poco comprendidas.

Parecería ilógico pensar que éstas disciplinas fueron aceptadas sin ser públicamente comprendidas al menos en un inicio. Sin embargo, el verdadero atino de ellas ha sido lograr efectividad en el corto plazo y un ingreso económico demostrable para los accionistas. Eso fue prueba suficiente, insisto, al menos en un inicio.

- Entonces ¿tu piensas que los Recursos Humanos no han sabido definirse y es por ello, que al no ser comprendidos no lograron encontrar su lugar en las organizaciones?

- Ese es un concepto vital. Si quisiéramos complementarlo podríamos decir que el resto de las otras disciplinas no conocen exactamente qué esperar de recursos humanos o realmente cómo utilizar los conocimientos que puede brindarles, más allá de las funciones

tradicionales. A veces hasta la propia gente del área de recursos humanos les cuesta crear una metodología que no base su control de gestión en el largo plazo.

Estas situaciones, conllevan a que todavía no se entienda que el desarrollo de los recursos humanos ha sufrido una fractura provocada por los avances de la tecnología que obligó a una renovación de la disciplina en todos sus sentidos, incluyendo aquellos que parecían ser aceptados universalmente, como la selección, capacitación, entrenamiento, administración y remuneración.

- Continúa por favor, quiero seguir escuchando tu reflexión.

- Como le dije, todas estas disciplinas pueden definirse rápidamente aún por quienes desconocen sus filosofías. Si consultáramos a personas ajenas a estas ciencias o artes, respecto de qué se trata la economía, podrían decir que es "el manejo de recursos como el dinero". Si preguntáramos qué significa la comercialización, dirían "venta", "brindar valor al cliente", y si habláramos de la Calidad, podrían afirmar que es "hacer las cosas bien". Más allá de pensar si son definiciones académicas sostenibles y sustentables, han demostrado su ámbito de incumbencia. Como pudimos ver, estas disciplinas podrían definirse a priori con pocas palabras. Todavía los recursos humanos, no lo han logrado.

- Es cierto Carlos, pero no olvides que los Recursos Humanos pueden definirse a través de sus funciones, como "selección, capacitación, remuneraciones, etc." o a través de su objeto de estudio "el individuo".

- Ud. tiene razón y comparto su pensamiento. En general hay una tendencia institucionalizada que prácticamente entiende que los ejecutivos de recursos humanos deben dedicarse a la ejecución de esas tareas y funciones. Por ejemplo, las mediciones de horas trabajadas, ausencias, índices de rotación, detección de necesidad de capacitación, desvinculaciones, programas de inducción, etc. Estas estadísticas si bien son importantes, no nos comentan nada acerca de cuanto conocen los individuos del negocio ni de la manera en que una metodología de Recursos Humanos puede influir en el comportamiento de los individuos. Se ha preguntado alguna vez, por qué recursos humanos no es definido por su esencia, como "desarrollo, calidad de vida laboral, productividad del conocimiento, alineamiento de actitudes y aptitudes, entre muchas otras". Mientras los parámetros de referencia sobre los recursos humanos continúen siendo débiles para las otras disciplinas, las áreas de recursos humanos seguirán trabajando como unidades funcionales independientes.

- Entiendo lo que quieres decir, pero no obstante, toda la tendencia del desarrollo de esta disciplina a partir de la década del 60 y fortalecida a partir de los 80, se ha puesto de acuerdo, al menos en teoría, de que los individuos que componen una organización son ventajas competitivas dinámicas que desarrollan sus conocimientos y habilidades para mejorar los niveles de productividad. Si aceptamos esto como cierto, ¿porqué el accionar de recursos humanos es limitado en la estrategia global de la organización? ¿Por qué todavía la función de Recursos Humanos no es fácilmente comprendida?

- Quizás todavía la educación superior en Recursos Humanos no supo encontrar su lugar. Como disciplina en general, carece de elementos y métodos que puedan auxiliarlo para mejorar su performance. Las universidades, dentro de sus programas de estudio, dedican esfuerzo en enseñar teorías psicológicas, sociológicas y administrativas, que aún los individuos habiéndose graduado, no conocen bien como aplicarlas. Menos aún medirlas. De hecho, parecería equivocadamente que los métodos cuantitativos no son campo de acción de los ejecutivos de Recursos Humanos y que sólo lo intangible es parte de esa disciplina, salvo las tareas típicas de administración de personal. Aunque existen pensadores que han desarrollado teorías profundas y extensas, no han sido ellos quienes lograron encontrar una forma metodológica de aplicación práctica. Se preguntó Aekito alguna vez, ¿por qué todas

las tendencias de Management que incluyen teorías psicológicas, sociológicas, filosóficas y antropológicas, han sido desarrolladas con mayor éxito por pensadores de otras disciplinas?

- Carlos, comprendo tu posición perfectamente, pero debo discrepar en algún sentido. Creo sin duda, que los pensadores de disciplinas humanistas han provisto de riqueza intelectual a las teorías actuales de Management, pues sin ellas, éste no hubiere evolucionado. Éste, tal como lo conocemos hoy, se nutre de disciplinas exactas como de humanistas, con igual intensidad. De esa manera, genera su propia evolución. Pero tampoco debemos olvidar, que existen pensadores actuales muy destacados de aprendizaje y desarrollo organizacional que ayudan a las organizaciones a aumentar sus conocimientos quebrando sus paradigmas.

- Es cierto, Aekito, y créame que he leído a la mayoría de ellos y los admiro. Todos ellos, sin dudas, buscan modelos para demostrar la validez de sus pensamientos, apoyados por otras disciplinas no humanistas. Comprenden que conocer sobre la función de Recursos Humanos, sin comprender otras disciplinas y lenguajes, es tan verdadero como creer que un recipiente puede contener un océano en su plenitud. Para poder quebrar este paradigma, los ejecutivos de recursos humanos deberán aprender sistémicamente a comprender a la organización sumando a sus conocimientos los saberes de otras disciplinas y de esa manera entender su propia posición como palanca de apoyo hacia otros sectores. Los lenguajes económicos, financieros, estadísticos, comerciales y técnicos, deberán ser de su uso corriente en los responsables de Recursos Humanos.

Casi como regla inalterable, no existe disciplina donde en un principio, la teoría no esté probada en la práctica y los Recursos humanos no han sido la excepción. Los temas centrales de las décadas de los 60 y 70 siguen estando vigentes y con vigor pleno. Nadie puede discutir que si bien son necesarios, no son suficientes. Las tareas básicas de la administración de personal ayudan al ordenamiento de sus funciones, pero carecen de compromiso con los objetivos de la organización. Cuando la función de recursos humanos no logra entenderse a pleno, y tanto la estructura como la cultura crean barreras para aumentar la resistencia al cambio, los valores tradicionales aceptados evidencian su debilidad. Son inconsistentes con el desarrollo y la evolución.

- Comparto contigo la idea de que el profesional de Recursos Humanos, desde una perspectiva estratégica, es responsable y coordinador directo del desarrollo de los individuos. Pero me gustaría profundizar sobre el concepto de "barreras de resistencia al cambio creadas por la estructura". Ese concepto no lo había escuchado antes. Me gustaría que lo ahondes un poco más.

- Con gusto, pero le cuento que en los estudios preliminares que le envíe al Dr. Thomas, los explico en detalle.

- No obstante cuéntame. Me parece interesante el concepto de "barreras de resistencia al cambio creadas por la estructura".

- Este es un precepto histórico en las organizaciones. Los individuos que trabajamos con grupos sociales, creamos dos tipos grandes de mecanismos de resistencia al cambio. Un grupo, lo asociamos a los preceptos que guiarán el ordenamiento del caos, serán quienes formalicen de alguna manera nuestro comportamiento. Éstos son expuestos y aceptados públicamente, aunque su comprensión y compromiso queden reservados íntimamente. Aceptar, en este caso, es sinónimo de tolerar. Pero bajo ningún concepto significa responsabilidad, menos aún compromiso, como las empresas quieren creer y exigir. Este es un concepto erróneo que proviene de largo plazo. De acuerdo a mis investigaciones, denominé a este mecanismo de resistencia con el nombre de "estructural", pues los resultados de los pensamientos toman forma ideológica en la composición que denominamos organización. Esos pensamientos, que de acuerdo a su evolución, perduran o son modificados, afectan los hábitos y creencias de los individuos. Este mecanismo de resistencia se divide en cinco variables complementarias e interrelacionadas que son: escala

de desarrollo, medición de desempeño, políticas, estrategias y símbolos. Podría explicarle cada uno de estos conceptos, pero llevaría tiempo. Si Ud. quiere, puedo enviarle el material por correo electrónico esta noche. De esa manera, cuando finalice de leerlo, podremos discutirlo con mayor detalle.

- Si quiero ser honesto, la idea de postergar ese tema no me satisface. Preferiría que sigamos adelante.

- Aekito, permítame insistir en esta reflexión. En ese material, se encuentra descripta cada variable con detalles y ejemplos, y la manera en que ellas interactúan entre sí. Aunque las conclusiones han sido personales y con críticas de mis colegas en Argentina, siento que para poder ofrecerle una síntesis verbal de ellas, necesitaría tiempo para prepararla.

- Carlos, no comprendo. Decís que para realizar una síntesis ¿necesitas tiempo para meditarla? Los conceptos son parte de tu teoría, entonces, ¿cuál es el motivo de retrasar la charla?

- La síntesis es el resultado supremo del pensamiento y por lo tanto, lo más difícil de toda ciencia. Y para ello, necesitaría un poco de tiempo. Créame que me gustaría estar preparado para poder explicarle en detalle el razonamiento detrás de los conceptos y ver en ellos la lógica empírica y filosófica que encierran y para eso estimo que merece un tiempo de reflexión. Además, Aekito, como dice Thomas: asegúrate de estar preparado para meditar sobre aquello que no has pensado. No siempre lo congruente y lo conveniente es correcto.

- Este Thomas, siempre con sus frases... Ok. Carlos, si seguimos hablando, seguro que en nombre de Thomas, seguirás con sus "máximas". Me rindo, pero no obstante me debes dos cosas: responder un par de pregunta más y el envío por correo electrónico del material. ¿De acuerdo?

- Por supuesto, Profesor. Apenas llegue a casa esta noche, se los envío.

- Dime, Carlos, en tus críticas hacia las funciones de recursos humanos, ¿por qué afirmas que en un proceso de cambio, focalizarse en las tareas tradicionales de personal genera una actitud de distanciamiento entre los requerimientos de la organización y el personal? ¿No es necesario continuar perfeccionando el sistema?

- El sistema, profesor, puede y debe ser perfeccionado, aunque en un proceso de cambio profundo existen otras variables que deben ser ponderadas. Todo cambio en una organización lleva implícito confusión y resistencia. Sería poco inteligente no esperarlos. Sin embargo, los cambios implementados erróneamente no sólo tienden a fortalecer los viejos hábitos culturales sino que además justifican su existencia. Cuando un cambio fracasa, siempre se encuentran respuestas a los por qué, que no tienen sentido responder. En este caso, los porqué sólo justifican, pero no explican. Preguntas tales como para qué, qué, dónde, cuándo o cómo, pocas veces se elevan a un nivel de reflexión profundo. Por lo tanto, estos sistemas tradicionales de personal, tienen dos peculiaridades que impiden desarrollar e implementar nuevas actividades. La primera es que esas tareas han sido socialmente aceptadas por las organizaciones debido a que han sido evaluadas y medidas durante muchos años. La segunda, es que la tendencia de todos los nuevos métodos relacionados con la productividad del conocimiento son percibidos y vinculados erróneamente con el largo plazo y con los cambios estáticos.

- Es entonces – agregó Yung - donde el área de recursos humanos exige para ser desarrollada, al menos dos caminos que deben coexistir. El desarrollo del conocimiento y calidad de vida y la disposición cierta de la organización a soportar el dolor de aprender a construirlo. Sin estas condiciones básicas, las empresas se encontrarán en un contexto futuro, inmersos en una cultura del pasado. Es por ello, que si la cultura no se encuentra

diseñada para facilitar procesos de cambio, las exageraciones propias de la falta de comunicación y de un estado de incertidumbre sobre los cursos de acción, producen escenarios imaginarios más fuertes que los reales. El campo de la razón prevalece quieto y la emotividad juega un papel trascendente. Entonces, toda la comunicación será escasa y gozará de desconfianza. Los individuos utilizarán la comunicación como una herramienta para ser escuchados, no para oír. Los individuos se transformarán en emisores, pero nunca en receptores. El ruido, y no la comunicación, será el sistema.

- Comparto palabra por palabra, pero no olvidemos, Aekito, que la función de Recursos Humanos depende de los accionistas y por lo tanto, se encuentra subordinada. No posee autarquía ni podrá tenerla nunca.

- Recursos humanos está dentro de un sistema y responde a él. Sus políticas, estrategias y programas, son respuesta a requerimientos de la organización. La influencia es bidireccional. Ambos, recursos humanos y la organización, trabajan en orden de alcanzar resultados. Por lo tanto, la organización debe equilibrar el funcionamiento de todas sus áreas y responsabilidades. Esta posición, no desvincula al área de Recursos Humanos de su responsabilidad de buscar alternativas válidas para mejorar la performance de los individuos. Al contrario, le exige un esfuerzo aún mayor, pues serán vistas como una herramienta de integración gradual entre el propósito y la resolución de conflictos. Entiendes ahora. Carlos, por qué insistía en conocer con mayor profundidad tus comentarios sobre el mecanismo de defensa estructural.

- Comprendo ahora, Profe. y agradezco a Dios haberle pedido que posterguemos la charla. Tendré tiempo para repasar el material y a partir de esta charla, encontrar algunas aristas que no supe ver.

- ¿Prácticas algún deporte Carlos?

- ¿Por qué pregunta eso, Profe?

- Te veo muy rígido en tus movimientos. Significa que el deporte escapó de tu biblioteca, ¿no es verdad?

Me reí, y acepté su broma de buen grado. Era una manera de acercarnos un poco más.

- Nunca me destacué en eso, aunque juego de vez en cuando fútbol en mi país, que es el deporte nacional por excelencia.

- Conozco muy bien. Recuerda que el fútbol fue inventado por los chinos y expandido por los ingleses. Pero te cuento que el fútbol es un deporte muy bien difundido en el Japón, aunque la próxima vez que nos encontremos será aquí, si tu quieres y practicaremos un poco de Tai Chi Chuan.

- Ahora entiendo sus movimientos cuando llegué. Lentos, profundos y vinculados con la respiración.

- Así es. El Tai Chi Chuan, como lo llamamos, es un arte inspirador para el espíritu y renovador para el cuerpo. Ayuda a contribuir a reducir los planos mentales y concentrarse en un pensamiento específico y a controlar nuestro carácter. Es más útil de lo que muchos piensan.

- No tengo dudas, Profe. y acepto su invitación.

- Excelente, pero ahora vamos al bar, te invito a tomar algo y charlaremos sobre cómo fue que escribiste tu libro con Flowers. Hace años que lo conozco y nunca pude escribir con él. Es una deuda pendiente que ambos tenemos.

**Capítulo 17**  
**El profesor Flowers habla sobre los mecanismos de defensa y explica algunos conceptos relacionados con la resistencia al cambio.**

Martes 20 de febrero.

Me levanté temprano pues no quería llegar tarde de nuevo, aunque dicen que el hombre es el único animal inteligente que tropieza varias veces con la misma piedra. No obstante tenía una deuda y debía pagarla: el desayuno familiar. Como era bastante temprano, me preparé un café mientras leía el diario. Ese tiempo de tranquilidad sin los bramidos escolares favorecía enérgicamente a mi stress diario.

- Como estás Hermano, te escuché desde el comedor.

- Juan, ¿qué haces despierto tan temprano?

- No podía dormir demasiado. Estuve repensando en lo que hablamos de resistencia al cambio contigo y con Michael y cada cambio que hay en el hotel, lo observo y estudio de una manera diferente. iiHasta trato de comprender y predecir el comportamiento de mi compañeros!!

- Me alegro Juan que nuestra conversación te haya servido, no obstante me parece que exageraste un poco, pero bienvenido. A propósito, me levanté mas temprano para cancelar la deuda del desayuno familiar, impuesta por tu infinita generosidad.

- Hermano, tu siempre el mismo. Cuando te dejan un espacio, pasas la factura y encima en esta vuelta la suerte te sonrió. Los chicos hoy no van al colegio, pues con Fabiana tienen que acercarse a las oficinas de nuestro abogado. Y en mi caso, tengo que estar en el hotel un par de horas antes, para responder a una auditoria de calidad de servicio, otra vez. Así que si quieres, te llevo a ver al Doc. Al final, te salió redondo.

- Excelente Juan, me viene estupendo. De paso estoy un poco antes para releer todo lo que vengo escribiendo hasta aquí.

Desayunamos dialogando sobre resistencia al cambio, circunstancia que se prolongó durante todo el viaje. Hablamos sobre lo que acontecía en el hotel y de que manera los empleados estaban acostumbrándose a convivir con las nuevas políticas y normas, bajo un sistema de mejoramiento continuo para el cuidado de los clientes, como lo llaman los norteamericanos. Habiendo llegado a la universidad, salude a mi amigo y caminé despacio hasta el edificio.

Noté que casi todos mis compañeros se encontraban en la cafetería discutiendo sobre el tema del día: "Mecanismos de Defensa en la Resistencia al Cambio". Me senté cerca de ellos sólo, pues estaban discutiendo acaloradamente y no notaron mi presencia o al menos eso me hicieron creer. Intercambiaban autores y libros, oponiéndose o apoyando posturas, pero pocas veces complementando ideas. Uno de ellos, según pude escuchar, había resumido las treinta tres fuerzas inmutables de la resistencia al cambio. Otra, una colega, había resumido los estudios realizados por los investigadores de la universidad, con motivo de adelantarse a lo que Flowers podría argumentar. Una tercera que no quiso quedarse atrás, desarrolló un modelo matemático para medir los niveles de potencialidad de la resistencia, basada en una combinación algebraica, que hasta el propio Newton envidiaría. Pero el más increíble personaje de todos, fue un colega que había compilado frases de filósofos, científicos, escritores clásicos y de Management, para contrastar el discurso del profesor con su compendio. El propósito: descubrir si Flowers hiciese autoría de alguna frase que no le pertenecía, tomando ventaja de nuestra ignorancia.

Mientras los escuchaba, recordaba a mi profesor de economía cuando nos decía: "para que un recurso pueda ser administrado, debe ser escaso. De lo contrario, su valor, en términos absolutos, carece de mensura". Parecía que el tiempo, al menos para ellos, era un factor no administrable. No podía entender porque no aprovechaban el tiempo, la inteligencia y la tecnología en crear y desarrollar, en lugar de generar posiciones vacías de sentido y aplicabilidad.

Me levanté y me dirigí al aula, con la única meta de escuchar a Flowers. Cuando ingresaba al salón, estaba él de espaldas a la puerta parado frente al escritorio leyendo un libro. Parecía evaluar el paso del tiempo hasta encontrar el momento preciso de su intervención. Una vez todos allí, cerró el libro, lo acomodó en el centro de su escritorio, colocó sus manos palma con palma desplazándolas hacia su mentón y comenzó a hablar así.

- Colegas, gracias por estar aquí. Como les comenté, hoy hablaremos sobre " los mecanismos de defensa y su relación con la resistencia al cambio".

La resistencia al cambio es normal y esperada por todos, pues debe equilibrarse el juego permanente de generar, asimilar y aceptar cambios, surgidos desde cualquier parte de la organización, provocando así que los equipos asimilen rápidamente las nuevas ideas.

La resistencia es cualquier fuerza que retarda, detiene, deforma o acelera un movimiento dentro de un sistema. La resistencia, por lo tanto, no es una fuerza excluyentemente negativa, ni necesariamente existe para modificar un movimiento considerado como forzoso o inevitable. Forzoso o inevitable, implica, una tendencia a equilibrar fuerzas emotivas y racionales, creadoras de un nuevo sistema social, sea este resultado de un proceso planificado o de uno espontáneo.

Para que los procesos de cambio tengan sentido y la resistencia no opere discontinuando las etapas del cambio, es necesario pensar con un criterio de norma general y no de excepción. Es decir, los cambios deben operar en forma permanente en las organizaciones, en forma discreta, es decir, con interrupciones intencionales, permitiendo en esos espacios de tiempo, reflexionar para aprender. Si el cambio es un proceso metódico y analítico, sin detrimento de nuestras intuiciones, entonces éste será continuo y esperado y en algunos casos, hasta será demandado por distintos grupos, desentendiéndose de las jerarquías.

Por otro lado, si el cambio es resultado de hechos aislados y no planificados, sólo servirá para condicionar un ambiente de hipocresía colectiva, creando grupos que describirán con atino lógico, todos los motivos por los cuales el tiempo y esfuerzo invertidos y dirigidos hacia los resultados fracasarán. Pero lo peor de esta situación, no es el fracaso, sino su justificación. Más aún, la pérdida de la búsqueda de la verdad, en términos socráticos.

Por este motivo, es que todo nuestro conocimiento debe ordenarse de alguna manera, a fin de que podamos ponderarlo en el momento que necesitamos actuar. En consecuencia, sólo el conocimiento se ordena cuando podemos precisar con claridad que resultados queremos alcanzar. En tal caso, la conducta se orienta en esa dirección, con el propósito de disminuir, evitar o eliminar los obstáculos previsibles, y de esa manera, prepararnos para superar aquellas dificultades inesperadas. De esta manera, los resultados que queremos alcanzar nos permiten reflexionar sobre los recursos que disponemos y sobre las restricciones que observamos. En definitiva, el conocimiento nos permite distinguir sabiamente que variables son controlables y cuales no. Todo el conocimiento en su sentido mas amplio, potenciado en la conducta, se prepara para la acción.

No obstante, no debemos olvidar que para cada acción se encuentra siempre una reacción contraria. Por lo tanto, esas fuerzas que restringen o detienen ciertas conductas existen y los llamamos "mecanismos de defensa". Actúan consciente o inconscientemente y en forma continua, decreciendo la posibilidad de accionar. Los mecanismos de defensa tienen una gran virtud: aparecen sin siquiera pedirlos y se desarrollan sin ser conscientemente

aprendidos. Antes de que la teoría los ponga de manifiesto, éstos ya existían y actuaban. Fue por ello que la primera disciplina en identificarlos e intentar explicarlos fue la psicología, en particular Edmund Freud.

El grado de impacto que tienen los mecanismos de defensa puede ser tan profundo que pueden llevar a la inacción y en algunos casos, al retroceso. Todos ellos trabajan desde un ambiente abstracto e invisible y solo aparecen frente a lo concreto. Todo cambio, aunque sea exitoso, está enmarcado en errores. Algunos de ellos detectables en el corto plazo, otros en el largo. Es allí donde aparecen los más variados mecanismos de defensa, complejos y difíciles de identificar. Estos mecanismos trabajan sobre escenarios reales, mientras que los procesos de cambio trabajan bajo escenarios de planificación, carentes del juicio de la realidad. Los mecanismos de defensa poseen ventajas dinámicas. Atacan hechos concretos y actúan con velocidad y exactitud en los puntos vulnerables.

Los mecanismos de defensa, poseen dos connotaciones bien definidas y complementarias. La primera, relacionada a la forma en que las personas modifican su conducta, y la segunda, aquellas en que los individuos justifican esa conducta. A estas últimas las llamaremos "parámetros de la lógica irrefutable". Los primeros, están asociados con los comportamientos de los individuos, como respuesta a las nuevas formas de medición de desempeño. Los segundos, son aquellos que se asientan sobre la base de los derechos, privilegios y parámetros de la organización.

En ambos casos, los procesos son similares en las diferentes culturas y organizaciones. Entonces, lo único que cambia es la forma en que los individuos modifican su comportamiento.

Algunos individuos, reconocen y son conscientes que utilizan mecanismos de defensa. Suele ocurrir a veces, que esos mecanismos proveen al individuo de una habilidad distintiva y el solo pensar en ello, puede generarle dudas y por lo tanto, perder esa competencia que lo hacía diferente. Puede ocurrir que un empresario apoye toda la estrategia de su organización en su intuición y ser exitoso. Si alguien le señala que además debe pensar en los conceptos de costo de oportunidad, donde obtener más puede significar perder lo que tiene, es posible que la cantidad de alternativas se multipliquen y aumente su nivel de dudas. Por lo tanto, concentrarse en sus debilidades, sin la debida reflexión, podría provocar comportamientos inapropiados, y por lo tanto, concentrar sus fuerzas en sus debilidades.

Como hemos expuesto, es mucho más importante, al menos en esta etapa, describir cuáles son los comportamientos que los individuos inteligentes sostienen como resultado de sus mecanismos de defensa. Analicemos brevemente cada uno de ellos.

El primero, que denominaremos **sabotaje**, se refiere a quien busca superponer los objetivos secundarios a los objetivos primarios. Es fortalecer la dificultad de los objetivos secundarios y así debilitar los primarios. Los objetivos secundarios deben ser consecuencia de los objetivos primarios y por ello, el uso de los recursos deben ser alineados en relación con estos. De otra manera, los objetivos secundarios tomarían más recursos, más energía y el alcance de estos se volvería más probabilístico y complejo. Esto significa que se pierde el foco en los resultados, para concentrarse en los medios.

El segundo al que llamaremos **síntesis**, es el resultado del enfrentamiento entre dos fuerzas aparentemente antagónicas. Cada una de ellas se define por su poder y su convicción. De este modo, ambas fuerzas, las que proporcionan los cambios y aquellas que se resisten, buscan erosionar los valores primarios del otro, aunque estos sean verdaderos. Es colocar en el mar de la duda, la posición del otro, sus creencias y su sentido. Si de algo estamos seguros, es que como hemos observado, los cambios estáticos no son perdurables y por lo tanto, no afectan el comportamiento de los individuos, menos aún su responsabilidad.

El tercer mecanismo de defensa, la **evasión**, es una invitación al desafío de justificar la no conquista de nuevos espacios o impedir que lo hagan. Cada nuevo desafío, implica en sí mismo admitir que puede existir la posibilidad de fracaso. Admitir la posibilidad de fracaso, no es sencillo y menos cuando el resultado es expuesto públicamente. Algunos individuos brillantes no se encuentran preparados para manejar el fracaso, son débiles frente a ello. Y como son brillantes, desarrollan todo tipo de artilugios para evitarlo o justificarlo.

Por un lado, existen individuos que se acorralan frente al posible fracaso y buscan alternativas para no involucrarse en el proceso. En el caso en donde frente a la imposibilidad de evadir esa primera instancia, posicionan todo su intelecto en relacionar datos y hechos, mal llamado información, que infieren un alto grado de credibilidad sobre por qué los resultados no fueron alcanzados. En general esa información, determina un extenso análisis de variables, que ofrecen como resultado una prueba imbatible de que la creencia en el suceso de cambio planificado, estaba equivocado. Esas premisas tiene algún estadio de credibilidad racional, independiente de sus relaciones con otras proposiciones. Este es un mecanismo excelente para demostrar que la inteligencia de los ineptos, puede ser recompensada.

El cuarto mecanismo de defensa, es uno de los más usados históricamente y que mejores resultados ha dado. Estamos hablando del **poder**. El poder, tiene múltiples definiciones y aspectos, pero en general podríamos describirlo como los recursos, tangibles o intangibles, que otro tiene y que nosotros necesitamos. Es la expresión más pura de convicción coercitiva o sublimación voluntaria.

El poder, como factor propio, varía su significado de acuerdo a los interlocutores, al tiempo y al espacio. Por lo tanto, goza temporalmente de inmunidad. Pocos, ante la pérdida de un trabajo o el retraso en un ascenso, intentaría demostrar que un alto ejecutivo está equivocado, aunque esa persona conozca, que el ejecutivo lo está.

El poder tiene un significado constante, aunque la interpretación de su lenguaje cambia de acuerdo a la razón de su uso. Esto plantea un enorme problema en las organizaciones, pues detrás del poder existe en mayor o menor medida, una manifestación egocéntrica. Cuando estas razones egocéntricas no son auto-controladas, el poder se centra en lo que intentamos afirmar y no en lo que hemos afirmado. Si intentamos decir que las ventas son insuficientes, lo que afirmamos es entonces, que la rentabilidad de la organización no es suficiente para nosotros. Por otro lado, el otro interlocutor puede interpretar que nosotros afirmamos que los vendedores no están profundizando las ventas en sus clientes. ¿Quién de ellos, después de un tiempo tendrá razón en lo que afirmó?

Potenciar confusiones y posiciones erráticas es una característica significativa del uso del poder no auto-controlado. Los individuos deben aprender a controlar el uso del poder si es que desean aprender de sus propias experiencias, de las decisiones tomadas y de las inferencias realizadas. Es decir, si quieren tener éxito y reducir así este mecanismo de defensa. Las descripciones de sucesos y sus procesos, solo pueden tomar cierto grado de objetividad a partir de su identificación y análisis. La honestidad, medicina escasa en el poder, puede impedir pérdidas innecesarias si ésta se encuentra como valor inmerso en la cultura.

Si recuerdan lo que hablamos, en todo proceso siempre hay una relación entre un antes y un después, algún suceso que precede y algún suceso posterior. Entre esos dos sucesos, aparece nuestro último mecanismo de defensa: el **tiempo**. Sencillo de identificar y difícil de definir. Como decía San Agustín: "si nadie me lo pregunta, lo sé; si deseo explicarlo a quien me lo pregunta, no lo sé".

El tiempo, como mecanismo de defensa, es altamente efectivo. En primer lugar, los procesos de cambio no pueden ser definidos por igual extensión, en una medida exacta o regular. Los cambios a ejercer en el área comercial, pueden que varíen con relación al área

de recursos humanos, aunque ambos tengan similitud en sus tareas. Inclusive ante un mismo suceso, en distintos períodos en una misma área, pueden tener diferentes lapsos.

Para ello, es necesario observar el tiempo entre los hechos planificados y ejecutados. Sería fatal interpretar ese proceso sin suponer esto, y en todo caso, sin incorporar a ese período los mecanismos de resistencia al cambio esperados. La inferencia de tales resistencias, aunque luego no aparezcan en la realidad, no implica que no sean verdaderas, sólo nos afirma que el planeamiento ha sido definido con mayor precisión. Por esa razón, es necesario concebir al tiempo con mayor precisión.

El tiempo que transcurre entre la relación de dos hechos, uno antes y otro después, lo llamaremos sucesos. Pues de esta manera, podremos identificar los sucesos en una serie definida de relaciones entre un antes y un después.

En un tiempo de cambio definido, es lógicamente imposible pensarlo sin contar algunos de los elementos que contienen ese proceso. Si dos o mas sucesos cambian, también es seguro que cambien los mecanismos de resistencia al cambio y quizás los individuos involucrados en él. Si no consideramos esto, los individuos que se oponen al proceso de cambio, provocarán costos ocultos innecesarios. El más común, es la extensión de sucesos previstos por los constructores del cambio.

El tiempo, por lo tanto, no debe ser medido exclusivamente en forma absoluta. Debe ser medido de manera relativa, teniendo en cuenta los mecanismos de defensa y el posible cambio de los integrantes de los equipos de trabajo. Estas consideraciones, armonizando ambas variables, nos acercaría a un sentido más lógico de los períodos entre los sucesos. Volviendo a nuestra segunda connotación, "los parámetros de la lógica irrefutable" son aquellos que se asientan sobre la base de los derechos, privilegios y parámetros de diseño de las organizaciones.

Por lo tanto, son los individuos, los que tienen la habilidad o capacidad de hacer o cambiar esos condicionamientos, solo si el sistema lo estimula. El desarrollo de la efectividad y responsabilidad, no puede ser estimulado en forma social, si la cultura del sistema no crea contextos que estimulen el aprendizaje. En otras palabras, el sistema auto-genera sus propios mecanismos de defensa para no evolucionar. Estos mecanismos, al igual que las infecciones, deben ser detectados, controlados y en lo posible, eliminados a tiempo. Si perduran, pueden ocasionar problemas irreparables.

Sobre ello, los invito a reflexionar, de tal manera que puedan presentarme como asignación para el próximo martes 27, sus pensamientos sobre como detectar, controlar y eliminar en la medida de lo posible, estos mecanismos de defensa.

Nos veremos el próximo encuentro, viernes 23, para hablar sobre aquellas personas que tienen la responsabilidad de diseñar y construir la estratégica y la táctica para la eficacia de un cambio. A ellos los llamo "Constructores del Cambio".

Lo mejor para Uds.

Y de esa manera, tomó su maletín y se retiró. Esa incesante búsqueda de un espacio de ausencia de acercamiento entre él y su alumnado, como una trinchera de protección casi infranqueable, daba cuenta que su intención de encontrar el resultado de educar y de educarse, en esos espacios de silencio entre charla y charla como él las denomina.

Allí entonces recordé y entendí los fragmentos que se hallaban en un libro que me había recomendado que decía: "en la búsqueda de la autodisciplina, uno es discípulo de sí mismo". Uno es su propio maestro, entrenador y receptor. Flowers me decía que el padre de la filosofía moderna, René Descartes, señaló una vez, hablando del "sentido común" que "todos creen que están tan bien provistos de él, que ni siquiera los más exigentes en todas

las demás cuestiones desean aumentar esa provisión". Con la autodisciplina, me decía, sucede exactamente lo contrario. Esta nos brinda control y desarrollo. Ese deseo constituye de por sí, como diría Descartes, un nuevo indicio de sentido común: queremos hacernos cargo de nosotros mismos. Pero esta afirmación tan sencilla, involucra respuestas aún desconocidas. Lo importante, me comentaba, es incitar e incitarnos a esa exploración.

**Capítulo 18**  
**Reflexiones del cuarto encuentro.**  
**Cómo detectar, controlar**  
**y eliminar mecanismos de defensa.**

Aquel miércoles por la mañana, dividimos con Juan las tareas para el desayuno. El se encargaría de hacer el café, y yo, debía ir al supermercado de la estación de servicio a comprar galletas y media lunas de grasa, que son las preferidas de la familia. Mientras volvía, media luna en mano, pensaba acerca de la bondad de Juan y de Fabiana en hospedarme por ese largo período. Era raro encontrar tanta amabilidad y amistad en estos tiempos turbulentos que vivimos. Me sentía un poco culpable, por el olvido compartido del otro día en que descuidamos buscar a los chicos y a Fabi en el shopping y el enfado justificado de Fabi. Aunque minimizó el hecho conmigo, tratando de inventar una excusa que explicara nuestro comportamiento, sabía que en su intimidad estaba dolida, tal vez no por ella, sino por los chicos. De todas formas sabía, que tendría que buscar algún modo de revalorizar mi imagen con ella.

Ya en la entrada de la casa, un chillido agudo al abrir el portón anunció mi ingreso. Era un ruido insoportable, que desde que Juan compró su hogar nunca había reparado. Eso lo sabía bien, Fabiana se lo recriminaba cada mañana antes de salir.

Al llegar a la cocina, el café estaba preparado, acompañado con crema y manteca.

- Así me gusta, Juancho, que cumplas con tu parte. Solo espero que el café aun se encuentre caliente. Odio recalentarlo en el microondas.

- Explícame algo que no entiendo, ¿Cómo te soporta Adriana? La debes tener podrida con tus comentarios y chistes horribles. Eres un cabrón, pero de buen corazón.

- Gracias Juancho, por tu descripción. Me has honrado con una definición con trazo perfecto, digna de un artista. Lo absurdo es lo que hace divertida a la vida. Los chistes y los comentarios espantosos son una válvula de escape de la seriedad diaria. La gente en general, no distingue entre seriedad y formalidad. Prefieren la formalidad, las máscaras, a la seriedad de lo absurdo, a la sinceridad, por eso... - Juan con la palma de la mano apuntando a mi cara y con un tono profundo, pero bajo me interrumpió -.

- Para, para, Hermano, que son las 09.00 de la mañana. Si empiezas con tus discursos a esta hora, justo antes de irme a trabajar, estoy seguro que me dejarás con un montón de ideas dando vueltas en la cabeza y hoy tengo un día que se las trae. Afloja, desayunemos tranquilos y hablemos de la vida, que para absurdo es suficiente.

- Bueno, bueno, está bien, tu te lo pierdes. Ahora, entiendo lo que me dices, pero no entiendo lo de desayunar tranquilos. Estimado, eso lo dudo. Calculo que en un rato se despertarán los chicos y la armonía desaparecerá. Así que aprovechemos estos minutos que nos quedan.

- Se ve que estabas profundamente dormido. Fabi se llevó a los chicos a un encuentro de deportes que hacen en la iglesia y estarán el día entero allí. Creo que regresarán cerca de las seis de la tarde.

- No lo sabía, en realidad, ni siquiera los escuché. Ayer me quedé hasta tarde leyendo un libro que acabo de comprar hace unos días y me encantó, quizás, porque no es de Management ni de recursos humanos. Quise escaparme un poco de eso; entre el seminario y el trabajo que le preparo al Doc. tengo suficiente.

Juan se sentó en la mesa, con la vista concentrada en el café que se había servido, comenzó a comer una media luna y sin mirarme me comentó.

- Están ricas las media lunas, las cocinan muy bien. Toma una, deja de cuidar tu silueta, un kilo más no te hará daño.

Y como continuando el diálogo letargado, preguntó.

- ¡Ah!! a propósito, ¿cómo estás con ese trabajo que te pidió el Doc.? Veo que vas con tu P.C. por todos lados, desde temprano hasta la noche.

- Bien, muy bien. Como te contaba, voy bastante adelantado, pero con mucha auto-crítica. Estoy conforme con las ideas y el método en general, pues ya lo he probado. Ahora me estoy concentrando en explicar de manera más simple, algunas reflexiones que me parecen pueden reducirse.

- A veces, Hermano, necesitas tomarte un recreo y dejar que tu mente trabaje sin tu impulso conciente. Pásale la idea a tu mente y ella se encargará de resolverla.

- Juan, ¿qué ha pasado contigo? Estás bajo la influencia de la filosofía antigua. Te hace mal que te visite; me parece que lo voy a hacer menos seguido.

- Hermano, no sé si es filosofía antigua, budismo, new age, yoga o como quieras llamarlo. Es simplemente experiencia. Sabes cuántas veces me ha pasado que al despertarme o frente a una situación cualquiera, viene a mi cabeza la respuesta tan esperada. A veces descansar, es una manera de trabajar. Apréndelo, Hermano.

- Creo que hoy me tocó tomar lección a mí. Compro, Juan, compro. Me gusta la idea.

- Bueno, si te gusta, sigue pensándola. Yo me voy al hotel, hoy tengo un día pesado. Entre otras cosas tenemos auditoria.

- ¡Otra vez auditoria! Te la regalo, Juancho. Los auditores son especialistas en aplicar las reglas, no el sentido común. Conozco pocos que comprenden que las normas son para respetar, pero también para modificar. Que la suerte te acompañe.

- Gracias, Carlos. Bueno te quedas solo. Te dejo el coche por si quieres salir, en la heladera está la comida que sobró de anoche o si prefieres, puedes sacar del freezer lo que te plazca o lo que encuentres. Lo que decidas está bien. Estate atento por si llama Fabiana y si ves que no llego, hazme el favor de pasar por ella, ¿OK?

- Excelente Juan. Envíale saludos al equipo, uno de estos días paso para charlar con ellos.

Cerré la puerta, en la pasividad y tranquilidad de mi hogar transitorio. Decidí hacerle caso a Juan y no trabajar durante ese día con el proyecto que Flowers me pidió, pero sí, sabía que debía adelantar la asignación que correspondía entregar el viernes. Me serví otro café, fui a mi cuarto a buscar la laptop, la encendí en la cocina, respiré profundo y le pedí a mis dedos que obedezcan y que arranquen a escribir.

"...Sin duda alguna, existe un puente que recorrer entre los objetivos y el deseo de obtenerlos. Ese puente, constituido por ideas, estrategias, políticas, mecanismos de defensa psicológicos y sociológicos, entre otros factores, aportarán herramientas para construir el éxito, como así también, el fracaso. Es por esa razón, que entiendo necesitamos algunos parámetros instrumentales que nos obliguen a cuestionar si la configuración de nuestras acciones está alineada con los propósitos o con los resultados que la organización espera alcanzar. Analizar si estas acciones y conocimientos contribuyen a obtener resultados, como así también, determinar si requieren ser eliminadas o reformuladas, es parte de un proceso

de crítica y sinceramiento que nos aleja de los fundamentos de reflexiones mecánicas llenas de aparente certidumbre, pero vacíos de examen situacional.

Debido a ello, es que hablaré sobre los cinco factores en donde entiendo, deben formar parte de esos cuestionamientos con el fin de despojar sistemáticamente a aquellas variables que se constituyan como enemigas acérrimas de la construcción del desarrollo individual y social. Estos factores, que describiré en las próximas páginas, los denominé "el proceso de las cinco erres". Ese proceso se compone de: **los resultados, los retrocesos, la recurrencia, la redefinición y el rediseño.**

Comencemos por el primero. La búsqueda de **resultados** ha sido siempre el factor esencial que mueve las acciones de los individuos, aunque paradójicamente, la dificultad en obtenerlos, sigue siendo la excepción que confirma esa regla. Si pudiera definir de alguna manera que significan los resultados, sin duda, lo haría diciendo que es la consecuencia de transformar la realidad. Ese resultado, o esa transformación, tiene como efecto la aparición de un escenario desconocido, aunque sea esperado. No obstante ello, ese ambiente produce un desequilibrio concreto en el desarrollo individual y organizacional y por lo tanto, para que el resultado producido subsista y no quede vacío, es necesario que tome identidad dentro del sistema rector que lo contiene. De esta manera, el resultado será consecuencia de una magnitud intencional, que comprometerá a los individuos y a sus criterios de responsabilidad.

Los resultados alcanzados de acuerdo a lo planificado no siempre contienen una condición de valor, inclusive hasta para aquel que los ha obtenido. La condición de valor, surge de la participación de los individuos en la coordinación, asimilación y ejecución, y en un grado de responsabilidad superior, de su formulación.

La ventaja de que los resultados, posean categoría de valor para los individuos, se transforman en referentes para otros, definiendo un conjunto de acciones coordinadas, congruentes y coherentes con un proceso previamente alineado a un propósito. Sin este aspecto, que afecte la conducta de ambos, organización – individuo, la simplicidad de encontrar un acuerdo frente algún error será esquivada y su velocidad de reajuste será grave y compleja.

A modo de conclusión, examinamos, que no existe teoría alguna de gestión que no guíe a obtener resultados, debido a que el juego de necesidades exige que los individuos combinen sus expectativas y complementen sus diferencias. Por lo tanto, la esencia de cualquier disciplina es, sin duda, un medio para alcanzar resultados. De otra manera, su existencia carecería de sentido y su uso, sería intrascendente.

Un sistema que defina atinadamente qué resultados se encuentran alienados y cuáles no a un propósito rector, permitirá discernir que adversidades y problemas son graves de aquellos que no lo son. Surge por lo tanto, la cuestión espontánea de preguntarnos ¿qué es o qué significa un problema grave? Si respondiéramos a esta pregunta, cualquier respuesta que pudiéramos definir, sería enunciativa y no nos llevaría a ningún lado, sería un callejón sin salida. En cambio, si la redefiniéramos de otro modo, quizás nos permitiría comprender mejor su condición: ¿Cuándo nos enfrentamos a un problema grave?

Este dilema, nos plantea como mínimo, dos aspectos a considerar. El primero, formado por las restricciones políticas, de procesos y hábitos dominantes, dolorosos de erradicar y/o reformular. El segundo factor o aspecto es consecuencia de una interpretación estrecha y poco clara de la realidad, debido a que nuestro conocimiento actual es superado por ella y esa situación, no es reconocida por nosotros. Es por ello, entonces, que para quebrar estos aspectos restringentes al mayor ritmo emocional y racional, es necesario formular acciones simples pero efectivas, que puedan ser distinguidas y entendidas en forma sencilla; y de esa manera, podremos obtener apoyo y aprobación. Las soluciones ideales, que no establecen ideas concretas, sin una definición analítica y metodológica de los problemas,

genera dispersión, esfuerzo y pérdida de tiempo. Cualquiera fuere la teoría de gestión que se aplique para obtener los resultados esperados, no es suficiente si priva a los individuos de obtener mayor aprendizaje, conocimiento y desarrollo, aunque los resultados hayan sido alcanzados con éxito.

Esto no significa, bajo ningún punto de vista, que las posibilidades de equivocación puedan ser eliminadas, sino, que la condición de prueba y error debe ser parte aceptada de la metodología. Esa experimentación, permite acomodar nuestro comportamiento a nuestras intenciones, de tal manera de no poner en peligro los resultados requeridos. Es necesario además comprender, que los resultados deben ser requeridos como condición primaria. Requerir, significa necesitar, infiere una carencia, una ausencia que debe ser cubierta para que el sistema funcione. Si esto falla, la culminación del proceso, se volverá parcial, evitando alcanzar el resultado deseado.

Distintas disciplinas, algunas con gran éxito, intentan describir y explicar por qué el comportamiento individual o grupal no alcanza resultados. Este ha sido tema de análisis de muchos expertos de la psicología, sociología, antropología y del Management, y lo seguirá siendo por mucho tiempo más. No obstante, sí hemos aprendido que todo proceso que no transforme la realidad es inerte. Pues esos procesos, repletos de buenas voluntades, confunden lo que es con lo que debería ser. Confunden el escenario real con el ideal. Por lo tanto, la respuesta esperada desde y hacia los individuos será vaga, ambigua e indefinida. Crear una visión de perfección puede ser sólo un espacio estético, confortable, pero alejado de la prudencia y del discernimiento.

En el énfasis por producir resultados los individuos crean, modifican y/o eliminan procesos y políticas; sin embargo, por lo general no encuentran resultados sustentables. Olvidan concentrar la esencia de sus comportamientos en una alineación con los objetivos y por lo tanto, focalizan sus esfuerzos en los medios. Convierten los medios en sus propios objetivos. Por lo tanto, los procesos toman formas de objetivos en sí mismos, los sistemas de trabajo aumentan su complejidad y la brecha entre las metas estratégicas y las tácticas comienza a debilitarse. A tal punto ocurre esto, que las dificultades o barreras, definen el propósito del cambio. Los obstáculos, entonces, se convierten en válvulas de escape, cuando la inconstancia del ánimo y la actitud prevalecen sobre la concentración en el propósito. Los ejecutivos muchas veces olvidan que el ciclo motivacional se ha acortado. La gente necesita resultados a corto plazo y tangibles. Lamentablemente, en los últimos cien años, las personas se han acostumbrado a rechazar lo intangible. Hemos creado un mundo donde creemos que sólo lo tangible es útil.

Cuando el sistema provoca que los procesos se conviertan en un objetivo en sí mismo, los resultados son escasos y generalmente pobres. La interpretación de los objetivos carece de una visión clara de donde estamos y hacia dónde queremos ir, y la relación entre los hechos, lo que hacemos y las ideas que los interpretan, es decir, lo que deberíamos hacer, son incapaces de seguir un curso paralelo de complementación. Por el contrario, las ideas y los hechos, llegan a enfrentarse en un sistema contradictorio, que permite enfatizar y garantizar las excusas y conflictos imaginariamente contradictorios. Cuando esto ocurre, la interrupción y postergación de resultados es una actitud asumida y compartida tácitamente por casi todos los miembros. Por lo tanto, los individuos asumen desde el principio que cada proyecto que comienza, es una nueva forma de administrar fracasos, no resultados.

Estas situaciones son más frecuentes de lo deseable, pero tienen una gran virtud para aquellos que difunden la simulación como arte del trabajo: impulsan movimientos constantes, pero nunca avances. Se mueven, pero no avanzan. La mayoría de estas personas se concentran en un conjunto de actividades destacadas que esencialmente contribuyen a su trabajo individual, no al colectivo.

Finalmente, sería inocente pensar que la obtención de resultados significa en algún sentido que las personas se encuentran comprometidas con la empresa, solo demuestran que son

constantes en su objetivo, no necesariamente que es coincidente con el de la organización. Los hechos históricos de muchas empresas justifican este pensamiento.

Bajo esta dolencia, los ejecutivos deben aprender a ser sus primeros críticos. Deben saber que todo lo que han conseguido sólo sirve para afirmar su pasado, no su presente. Menos aún su futuro.

Es entonces que esta situación nos lleva a enfrentarnos con la siguiente estrategia para impedir el éxito en un proceso de cambio: **el retroceso**. El arma más eficaz para interrumpir un proceso de cambio no es la negación del mismo sino su plena aceptación. Aceptar ser parte de un proceso de cambio, no es sinónimo de asumir la responsabilidad de colaborar para su éxito. Ningún hombre inteligente y hábil insinuará una postura contraria a un proceso de cambio en forma frontal, aunque este se encuentre ideológicamente opuesto a sus intereses. La inconsistencia de un proceso sólo puede ser identificada e intensificada cuando se participa en él.

Por lo tanto, si los propósitos que dan sentido a nuevas formas de conducta, no son más que simples afirmaciones vacías que elevan la confianza y el optimismo, no garantizarán un avance sistemático del proceso. De hecho, alterar la finalidad o el resultado requerido, perturbará los medios y su transición y por lo tanto, será sin duda una forma inteligente de alejarse del objetivo deseado. Por lo cual, si el interés en alcanzar ese propósito decrece, el mismo proceso creará el virus necesario para su propia auto-destrucción. Cuando estos valores en su esencia son inconstantes el proceso de cambio comenzará a perder dirección.

Las discrepancias que se producen, son el resultado de reconocer y reflexionar acerca de los procesos de cambio, y de percibir características de la cultura que antes no se habían observado. Los individuos observan que adquieren un lenguaje que les permite describir con mayor detalle y certeza situaciones que antes les eran ajenas. Ese lenguaje, que descubre un campo de errores y aciertos, fomenta y provoca aprendizajes nuevos, como así también, desilusión y dolor en comprender equivocaciones. Por tal motivo, si las organizaciones buscan un real desarrollo, deben preparar a su cultura para canalizar ese dolor. Si lo hacen, animan una forma concreta de desarrollo. De lo contrario, no juzgarán sus propios saberes e ideas y caerán en un estado de involución, en otras palabras, en un estado de retroceso.

Precisar las causas de los problemas, algunas veces establece una creencia general de que los problemas son mayores a la realidad. Ante esta situación, algunos creen y convencen a otros que un proceso de cambio significa una transformación radical de la organización. Entienden que los agentes de cambio adoptarán medidas que violentarán psicológicamente, queriendo borrar la cultura, la experiencia, las tradiciones y la propia estructura. Cuando esta creencia es utilizada con sentido personal, se vuelve perjudicial. Generalmente quienes utilizan este pensamiento son aquellos que ideológicamente se oponen al cambio, priorizando sus privilegios y derechos. Buscan analizar y demostrar aquellas alternativas que no afecten desmesuradamente sus poderes e influencias.

Aunque se posea un sistema que permita disminuir los niveles de alteración emocional que se vislumbran, es aquí donde comienzan a aparecer las primeras imágenes de dudas concretas. Es entonces donde la confianza, la congruencia y la coherencia juegan un papel trascendente. Si esa historia de congruencias y coherencias ha sido desequilibrada, la incertidumbre generará disyuntivas no contempladas, por las cuales los controles de gestión perderán sentido y dirección. Los individuos, por lo tanto, comenzarán a quebrar sutilmente el nuevo orden, reapareciendo como alternativa válida procesos erradicados, combinando el sistema con objetivos y elementos culturales dispares, que prometen segundo a segundo la precipitación paulatina de una decadencia brusca.

Indudablemente siempre el conocimiento tiende a romper y poner en duda lo hecho y por hacer, pero esa alteración debe ser permanente, no discreta. Cuando más extenso es el tiempo de implementación de un proceso, el retroceso encuentra en él un lugar significativo

y oportuno. Por no tener en cuenta este principio, esta circunstancia común y repetida en las organizaciones, se reitera el mismo error de manera cíclica. De esta manera, casi sin darnos cuenta, nos acercamos al tercer mecanismo: **la recurrencia**.

Se dice que el ser humano es el único animal capaz de tropezar dos veces con la misma piedra. Sin analizar con énfasis la historia, podemos establecer que cometer errores semejantes es casi una asignatura obligada. Interrupciones en los procesos de cambio, estrategias repetidas, copias de procesos y metodologías "sin socializar", son hechos comunes que podemos encontrar. Por ello, tanto el éxito como el fracaso, pueden ser peligrosos si descuidamos el arte de la medida y del sentido común. Este descuido y falta de entendimiento frente a los acontecimientos, no logra imponerse sobre una plataforma de errores subyacentes que deforman la realidad y solidifican modelos mentales que solo crean mayor dependencia en los hábitos equivocados. No sería difícil buscar cientos de causas que expliquen este tipo de actitudes, porque en definitiva es simplemente eso. Pero si intentáramos demostrar por qué las personas cometemos varias veces igual error, sin una debida investigación y análisis, podríamos caer en uno de los aspectos más peligrosos y temibles en un proceso de aprendizaje: su indebida justificación. Justificar, en este caso, significa aceptar el sistema tal cual es, fundamentar nuestras respuestas y aprovecharse de él a través de sus debilidades. Justificar implica ausencia de reconocimiento y por lo tanto, de aprendizaje. Es una expresión de mediocridad.

No podemos enfrentar los errores de hoy con las mismas ideas y preconcepciones que los generaron. Sin embargo parecería que algunos individuos no comparten la casi trivial simpleza de esa afirmación. ¿Cómo enfrentar un error concebido con las mismas ideas que lo engendraron? El error ya es tangible, aceptado y firme. ¿Entonces, cómo demostrar que esas conductas que los crearon, serán las que podrán corregirlo? Es poco creíble, es ilógico, pero se recurre a ello. Algunos, para insistir en esa posición recurrente y falaz, explican que el conocimiento y sus posibles beneficios son menos valiosos que la experiencia. La experiencia, como materia simple de análisis, es medida a través de parámetros como el tiempo, la jerarquía, los ordenes sociales y la reafirmación de pensamientos de tiempos antiguos para enfrentar a desconocidos contextos. Esta forma histórica de aprendizaje racional, no tiene nada que ver con la experiencia. Es una forma inconsciente de reprimirse frente al dolor de la ignorancia. Más aun, frente a la ignorancia de su propia ignorancia.

Buscar alternativas innovadoras y dedicarle tiempo al pensamiento, parecería un ejercicio poco práctico y en ocasiones improductivo. Cualquier proceso o actividad relacionado con el pensamiento, naturalmente tiende a elevar el estrés, revolucionando el estado de comodidad. Es entonces donde la recurrencia muestra su mayor debilidad como sistema, rechazando en forma categórica al nuevo conocimiento.

El pasaje entre la rutina y la innovación no es un abismo profundo, por el contrario, es un muro alto, implica una decisión de sacrificio individual y grupal. Es tener voluntad y es estar dispuesto a soportar el dolor de aprender. La recurrencia, respuesta sencilla e invariable, genera un pensamiento de lógica de causa y efecto que determina hábitos, prácticas y costumbres preestablecidas. Estos, que carecen de un juicio permanente de contrastación con la realidad, provocan ceguera en las acciones, un terreno vacío de conocimiento para el desarrollo y por lo tanto, para la innovación y el aprendizaje. Bajo estas afirmaciones, es necesario, si queremos cimentar fundamentos reguladores de nuevas conductas, criticar los sistemas de medición y evaluación de los recursos tangibles e intangibles de la organización, cuestionando los conocimientos, condiciones y circunstancias por los cuales ellos han surgido. Bajo esta perspectiva, entonces es necesario avanzar hacia un aspecto superior, al que llamaremos **redefinición**.

Las organizaciones viven en continuos espacios creados por las interrelaciones de los recursos físicos e intangibles, donde ambos son condicionados mutua y permanentemente. Los físicos, son en primera instancia, fáciles de identificar y hasta cierto punto, fáciles de describir. Los intangibles, aquellos cursos generales de acción que guían el comportamiento

de los individuos, son complejos en su definición y en su propia reformulación. La complejidad, lleva muchas veces a ser soslayada, por no tomar la tarea y responsabilidad de superarla. Por lo tanto, tomar una actitud reformuladora implica asumir esa responsabilidad.

Bajo esta última denominación, esos cursos de acción afectan, y hasta cierto punto, determinan comportamientos. Los espacios intangibles, corresponden al propósito de la organización, sus estrategias, sus culturas y sus políticas. Son de alguna manera, quienes disponen las libertades y restricciones en el desarrollo de las aptitudes y actitudes de los individuos, y por lo tanto, de sus procesos de aprendizaje e innovación.

Al emprenderse un proceso de cambio, los recursos físicos e intangibles sufren un quebranto en su equilibrio y sistemáticamente los atributos de sus interrelaciones mutan, mostrando así debilidades y fortalezas que hasta ese momento eran imperceptibles. Aún, sin entender con profundidad el alcance de esos cambios y las crisis que los conllevan, casi inalterablemente surge la idea de que los recursos para enfrentarlos son siempre insuficientes.

Es común observar que ante estas situaciones la mayoría de los individuos afectados solicitan nuevos recursos. Requieren mayores presupuestos, personal, tiempo y materiales, pero pocas veces escuchamos que requieran mayor conocimiento. De alguna manera buscamos disminuir los dolores del nacimiento de un nuevo proceso aunque, casi en forma increíble en las organizaciones basadas en el aprendizaje todavía seguimos priorizando lo tangible para provocar cambios. El conocimiento debe actuar como precipitante para modificar en primer término lo intangible. Si la teoría no se ajusta a la realidad, entonces debemos cambiar la realidad.

Las organizaciones, pocas veces comprenden que la transformación de los propósitos, estratégicas y políticas, es resultado de nuevos conocimientos y procesos de pensamiento, que exigen un replanteo del uso de los recursos en su totalidad. Transformar no es eliminar. Transformar es cuestionar la trascendencia y la vigencia de las viejas ideas. Es entender bajo que valores ellas han sido creadas. En entender que los recursos intangibles modifican con mayor velocidad el uso de los recursos tangibles.

A medida que las organizaciones crecen y se desarrollan, el cuestionamiento sobre las ventajas de sus recursos intangibles obliga a excavar los restos fragmentarios de esas viejas culturas que las crearon, generalmente, desterradas del tiempo y de las circunstancias.

Una tarea de cambio tiene éxito, solo cuando los propósitos, las estrategias y las políticas, están alineadas y estimulan el desarrollo de las actitudes y aptitudes de los individuos. Entonces, es allí, donde los individuos descubrirán que aumentar sus habilidades y conocimientos los hará competitivos.

Observamos en este sentido que para lograr hacer operativos los recursos intangibles, las organizaciones necesitan algo más que los recursos físicos. Necesitan un medio que opere como vinculante entre ellos, que haga operativos los procesos del sistema. A ese medio, lo llamaremos **rediseño**.

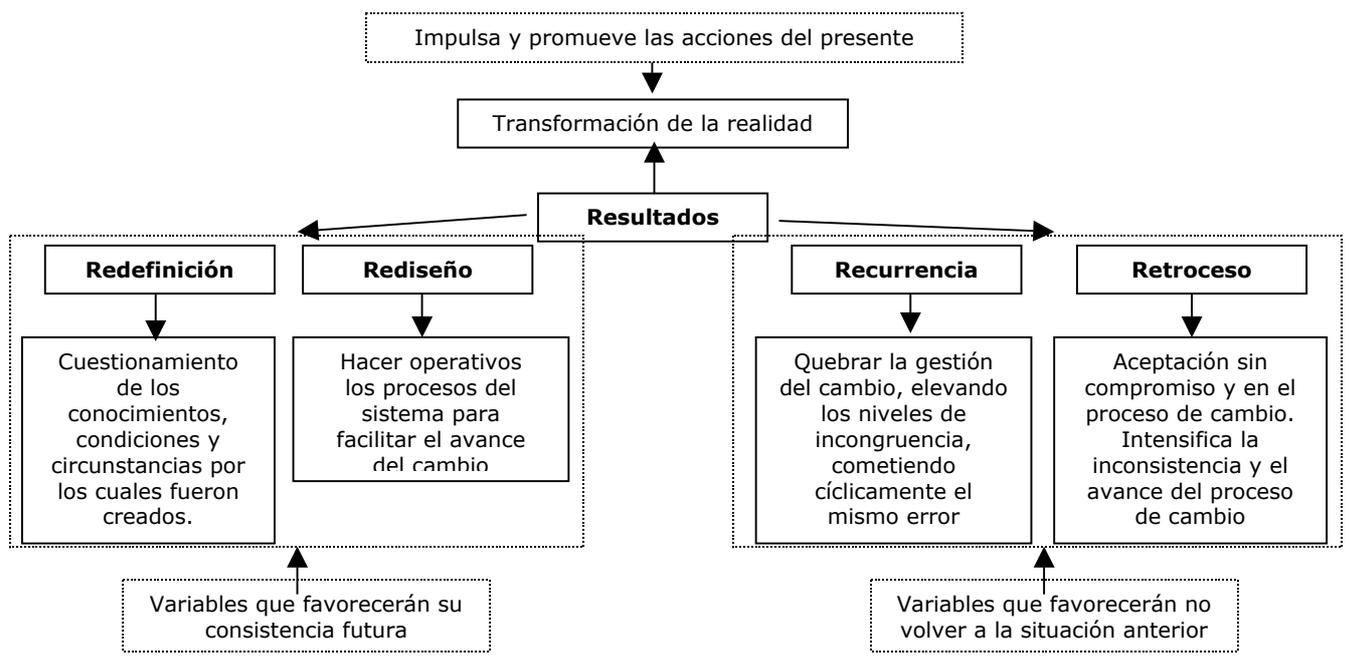
Los procesos son el resultado natural que enlaza operativamente los recursos de una organización. Hasta los recursos más insignificantes se encuentran subordinados, directa o indirectamente, al flujo de sus fases. Estos guían y describen la forma en que se hacen las cosas. Los procesos son descripciones secuenciales, continuas y cíclicas sobre cómo operar frente a determinadas circunstancias y condiciones previamente pensadas. Un escenario no contemplado requerirá tiempos de respuesta mayores y, en algunos casos, hasta consensos colectivos.

Intencionalmente, todos dentro de un sistema se preocupan por caminar por dentro del sendero de la práctica y los resultados tangibles. Por ello, es necesario no confundir los propósitos con los objetivos parciales o intermedios que, en determinadas circunstancias, sirven como medios para seguir avanzando y ascendiendo hacia un estadio superior. Si esta cuestión es subestimada o indiferenciada, podríamos también pasar por alto considerar si esos procesos y resultados se alinean con el objetivo final y, en consecuencia de ello, disgregarnos y alejarnos del propósito final.

Por lo tanto, la eficiencia radica en la agilidad de la conectividad de los recursos, mientras que la eficacia, es la causa que genera y evalúa su ejecución. La eficiencia, es determinada por los procesos internos ejecutados y en contraposición, la eficacia, es juzgada por la respuesta de sus receptores, quienes se encuentran fuera de la organización.

Existen distintas formas de transformar los procesos. Algunos piensan que pueden hacerlo radicalmente, en forma completa. En ese caso, el pensamiento está dirigido en arrancar literalmente todo lo que estamos haciendo y en forma rápida y abrupta iniciar procesos nuevos. Otras teorías, responden al mejoramiento continuo de los procesos, haciendo los cambios con menor velocidad, pero constantes. Los primeros son discontinuos, mientras que los segundos son permanentes. Ambos y sus formas derivadas, intentan eliminar todos aquellos procesos que no agreguen valor al sistema y a sus niveles de productividad. Se preocupan por aumentar los niveles de eficiencia y de eficacia, por lo tanto, de efectividad.

La pregunta que surge es simple y la enunciaremos desde su lado negativo para entenderla mejor ¿cuándo un proceso no agrega valor a un sistema? Podríamos decir en primera instancia, sin temor a equivocarnos, que es cuando pierde el sentido para el cual fue creado. En otras palabras, un proceso pierde valor cuando su estructura no logra corporizar la interacción entre los recursos y por lo tanto, su intencionalidad construye instrumentos que sirven para sustentar los retrocesos. Es entonces que el proceso se transforma en nulo o sin sentido y necesita ser rediseñado. Por ejemplo, ¿es suficiente suponer que el alcance de un programa de capacitación y entrenamiento, pueda ser sustentado por los conocimientos y habilidades que un grupo debe adquirir? Si un proceso es definido de esa manera, hallaremos que en un lapso breve, deberemos redefinirlo de acuerdo a una intención más potente. Por ejemplo, considerando que resultados queremos alcanzar en nuestro equipo de trabajo con ese entrenamiento. Si los procesos no pueden vincularse a la estrategia general, su efectividad entonces será nula y sin sentido. No agregará valor a la interacción de recursos. Si pudiera resumir el proceso de las cinco erres, podría hacerlo en un esquema como éste:



**Capitulo 19**  
**El segundo encuentro con Juan y Michael**  
**en el hotel. Dudas y preguntas**  
**sobre nuestro primer encuentro.**

Después de algunas horas de silencio y otras de escribir, sentía que ya habían partido de mí algunas de las ideas que quería expresarle al Doc. A mi alrededor, no había nada más que muebles y aparatos inertes en una casa acogedora, pero vacía. Miré y no encontraba ni una sombra, ni una sonrisa, ni un grito siquiera. Los ladridos de un perro callejero me despertaron de esa somnolencia nostálgica que me atrapaba y me hacía dormir. Creo que esos ladridos me dieron cierto coraje para levantarme y decidir atravesar una vez más la ciudad. A veces pienso, en medio de ese camino, que ya no hay nada nuevo por ver. Nada que pueda sorprenderme: edificios, cemento, tránsito, paisajes. Pero siempre hay algo. Hay gente. Sus diálogos, movimientos y costumbres, hacen que uno pueda de alguna forma saborear sus formas y culturas. Pero esa gente estaba más allá de las puertas de la casa de Juan. Y no son ellos lo que vendrán a mí. Me animé y salí. Juan me había dejado el auto, tomé posesión, pero aún no tenía rumbo fijo.

Mientras estaba sentado en el auto, aguardando para dar arranque, imaginaba las charlas privadas que habría tenido con Fabiana por nuestro olvido involuntario en el shopping. Las dos veces que intenté hablar con él, había sido contundente evitando mis comentarios. Su pregunta acerca de mi trabajo, me pareció simplemente escapatoria. Asimismo, su postura de aletargar los problemas para encontrar respuestas, sumada a la complicación de ese día en responder a la auditoría, seguramente lo habían perturbado.

Para ese tiempo casi estaba decidida la ruta que tomaría. Eran cerca de las cinco, hora próxima al arribo de Fabiana y no quería estar allí cuando ella llegase. No quería al menos estar solo. Arranqué el coche, sacudí un poco mi cabeza para terminar de despertarme y a velocidad lenta pero continua, me fui a buscar a Juan al hotel. Esperé unos treinta y cinco minutos en movimiento hasta llegar. Quería verlo, charlar un rato con él y saber de paso, como le había ido con su auditoría. Si algo teníamos con Juan en común, era encontrarnos en igual pensamiento sin siquiera hablarnos. Siempre bromeamos con nuestra plena coincidencia.

Aparqué el auto en una de las cocheras designadas para empleados. Subí por el ascensor interno hasta el lobby, donde con exactitud sabría lo encontraría. De todas maneras, no quise interrumpir sus actividades, así que me acerqué a la barra y recostándome contra el respaldo de una silla, le pedía al mozo que me preparara un whisky. Sentía ganas de tomar algo fuerte y con ello, sepultar falsamente mi preocupación por el ánimo de Juan. Me sentía abrumado.

Alguien que no pude distinguir su tono de voz, desde mis espaldas, pero dirigiendo la fuerza de su tono hacia mí, dijo:

- ¿Así que cambiando el café irlandés por el whisky? Es una muy buena opción para la tarde.

Levanté la cara, miré por detrás y ese alguien era Michael. No vi a nadie detrás de él. Estábamos solos en ese instante. Haber hablado con Michael había sido un placer y con la energía de un buen whisky, parecía que a las palabras no les costaba trabajo salir. Así que le dije:

- Que la costumbre tantas veces probada no te fuerce a marchar por el mismo camino - haciendo referencia a mi cambio de hábito -.

- ¡Qué respuesta! ¿En qué libro la escribiste? Déjame anotarla para recordarla.

- Lamento decepcionarte Michael, pero no fui autor de semejante afirmación. Esta frase se la debo a Parménides, presocrático si prefieres identificarlo cronológicamente.

- Si no me lo hubieses dicho, hubiese creído que era tuya. Te salió muy natural. No se si la venías meditando. De todos modos, si quisiste captar mi atención, te juro que lo lograste. Esas frases, impactan y pegan fuerte.

- No era la idea captar tu atención. Es que estaba pensando como terminar un trabajo que debo presentar a un colega, e intento encontrar las palabras justas navegando entre los peces de hielo de mi whisky on the rocks, parafraseando al juglar español. Hay que esperar, ya vendrán a mí.

- Si empezamos así, entonces agradezco a tu inspiración, pues tengo algunos temas que me gustaría charlar contigo. Me han quedado balbuceando varias preguntas desde nuestro encuentro. Espero que tengas algunos minutos. No quisiera perder la ocasión.

No sabía bien que contestarle. Si me ponía a hablar con él sabía que la charla podría extenderse por un largo rato y mi intención verdadera era hablar con Juan. Para darme tiempo en contestar, levanté mi vaso para tomar un trago y pude ver como el ultimo pez de hielo se dejaba conquistar, fusionándose en una gota gorda perdiendo identidad. Entonces le dije:

- Bueno, en realidad, estoy esperando a Juan. Hoy nos había quedado una charla trunca y quería continuarla. Honestamente, eso es lo que me motivó a estar aquí hoy.

- Qué mejor oportunidad para estar los tres juntos de nuevo. Sé que Juan no tendrá problemas. Además ya le prometí un franco pago extra por el rato que les robé el otro día. Vamos, no perdamos tiempo. Además sólo nos ocupará unos minutos.

Y allí nos encontrábamos. Los dos de pié frente a la barra. Pensé que quitarse las posibilidades de hablar y de aprender resultaría peligroso.

- Michael, creo que muchas posibilidades de posponer este encuentro no tengo. Y no sé realmente si quiero hallar alguna, a excepción de Juan, por supuesto.

- Olvídate. Sé que no habrá inconvenientes. Justamente hoy le preguntaba a Juan por ti. Le comenté que quería hablarte. Mira si no es una casualidad que nos encontremos aquí. Aunque no se si hablarte de casualidades. Generalmente a Uds. les gusta hablar de causalidades. Si hago esto, entonces ocurrirá esto, ¿no es cierto?

- Te contestaré brevemente como lo haría un economista: depende. En realidad, existen cuestiones causales y casuales. En el caso que tu dices, las casuales, yo preferiría llamarlas coincidencia plenas. Tienen un fin. Hay cuestiones que la lógica causal no puede explicar ni cubrir.

- ¿Por ejemplo?

- Por ejemplo, nuestro primer encuentro aquí. Mi venida a este país, el que hayas leído mi libro, el tener a Juan como amigo en común. Esas cuestiones ocurrieron en forma paralela, no hubo un sentido causal. Es decir, ni tu ni yo hicimos eso metódicamente para obtener el resultado que estamos produciendo.

- Resolver algunas situaciones que tengo en el hotel ¿es correcto?

- Sí, o al menos intentar reflexionar sobre ellas. Si bien esos y otros son hechos que parecen en primer lugar aislados, se fueron conjugando de tal manera en el tiempo y el espacio han construido una identidad propia con un fin en común: el aprender y

comprender ciertas situaciones que parecían complejas. Si lográramos aprender de esas conjugaciones de hechos, veríamos que en un inicio parecían aislados y sin conexión. Hoy podríamos decir que de alguna forma se sincronizaron, sin una intención causal impulsada conscientemente por nosotros.

- Es realmente inquietante el tema. Es una suerte de combinación entre distintas formas de pensamiento. ¡Qué complejo debe ser integrarlas! Cuesta un poco quebrar los razonamientos lógicos que venimos aplicando desde siempre. Al menos quines estamos de esta parte del mundo.

- En realidad Michael, no es una cuestión de quebrar principios de razonamiento lógicos, tal cual los conocemos. Más bien es una manera de enriquecerlos con otras formas y así ampliar nuestro horizonte perceptivo. A veces la cuestión de no observar algo, observarlo distante o aislado reduce el verdadero valor que tiene. Y esa es una trampa frecuente.

- ¿Qué quieres decir con exactitud?. No se si logro entenderte plenamente Carlos – me preguntó Michael, mientras invitaba a sentarme señalándome el asiento con la palma de su mano derecha -.

Una vez sentados, proseguí:

- ¿Te acuerdas de la frase de Parménides? La que hablamos hace algunos minutos.

- Si por supuesto. Como para olvidarla. - Me contestó expresando la obviedad de mi pregunta abriendo sus ojos como desvelado y arrugando su frente -.

- Perfecto, entonces sigamos. Todos, intencional o inconscientemente buscamos configurar una imagen del mundo correcta y fácil de comprender. La intención es montarla sobre la experiencia personal y en cierta medida, dejar que esa se imponga sobre nuestros razonamientos. Es una forma de encontrar paz, tranquilidad y seguridad en ese mundo real que nos hemos construido. Dentro de ese insignificante universo personal que construimos, repetimos las mismas acciones dictadas por nuestra experiencia personal, para alcanzar distintos resultados.

- Y de esa forma, - agregó Michael - nos pasamos mucho tiempo de nuestra vida velando la propia muerte de nuestra experiencia, contemplando los resultados que nunca alcanzaremos. Es como esperar que la difunta experiencia resucite con éxito para justificar nuestro modo de pensar.

- Eso es lo que buscan aquellas personas que no se dan cuenta de su dependencia a los prejuicios y modas. No quieren acceder al conocimiento de otras cosas. Hay personas que solo toman en cuenta sus elaboraciones intelectuales, sin estimularlas con los pensamientos y experiencias de otros. Son ciegos. En general, esas personas se reconocen por sus acciones y pensamientos estrechos y rutinarios. Son un peligro para las organizaciones y para la misma sociedad.

- Espera un poco Carlos. Creo que estás siendo un poco cruel con tu comentario. ¿No es un poco duro? Hasta parece pedante. Di que te conozco y entiendo que no es así, pero... para quien te escuche, sin conocerte, puede inferir un aspecto equivocado en tu discurso.

- Entiendo a que te referís. Es mi forma apasionada de hablar. Quizás me entiendas un poco mejor si te cuento algo personal.

- Dale. Te escucho con atención. – me dijo mientras colocaba su puño cubierto por su mano derecha frente a su boca apoyando los codos sobre la mesa. Me miraba fijo -.

- Una vez leí el libro "los Diálogos del Maestro Kong", hombre conocido con el nombre de Confucio, y me quedó una frase que me cuesta olvidar. Dice algo como esto: "quien conoce algo, no alcanza a aquel que lo ama; y quien lo ama, no alcanza a aquel que se alegra con ello". Y créeme Michael, que me alegro día a día de conocer y aprender cuestiones nuevas. No se si lo logro, pero hago mi mejor esfuerzo.

- Qué sabiduría tenía este Confucio. Cuánto definió en tan pocas palabras. Y como siempre Carlos, volvemos al concepto de aprendizaje. ¿No es verdad?

- Así es Michael – le dije resignándolo -. Pero el conocer vale, solo como un instrumento o como un medio para poder hacer y crear. De otra manera, el conocimiento, se transformaría en un deseo, en un anhelo individual, sin construcciones personales y por ende, sociales. Y eso en el mundo de los negocios, no es admitido; ini siquiera considerarlo!

- ¡Ni que lo digas! Estamos todos presionados siempre para alcanzar resultados. Aún en aquellos lugares, que como este te otorgan libertad para trabajar. Eso te obliga a asumir un mayor nivel de responsabilidad. Además tu sabes bien, que brindar servicios exige soluciones y resoluciones a cada instante.

Ese grito de su entusiasmo que hacía vibrar la mesa, de repente se deshizo. El tumulto de voces a nuestro alrededor había tomado forma en el vacío de nuestro diálogo. En eso Michael siguió:

- Carlos discúlpame. A medida que iba pensando lo que te estaba comentando, noté que en este tiempo no fui capaz de ofrecerte algo mas para tomar o comer. Me sentí mal hablando de responsabilidad en el servicio, cuando yo mismo carecí de él. Déjame reparar este error. ¿Dime que quieres beber? ¿Otro whisky? ¿Quieres acompañarlo con algún aperitivo en particular?

- Está bien, Michael. Considérame un amigo, no un cliente.

- Pues si es así, entonces tengo aún mayor obligación. Estás en mi casa.

Levantando su mano y chasqueando sus dedos llamó al mozo, quien estaba a pocos metros de nuestra mesa.

- Donald, te pido un favor. ¿Puedes servirle a Carlos un whisky? y me traes otro para mí. Acompáñalos con algo para comer. Lo dejo en tus manos. Gracias.

- Estaré de vuelta en unos minutos – le respondió el mozo. Y mirándonos, casi repasando mentalmente el menú que nos serviría, se despidió -.

- Ok. Carlos, volvamos a nuestro inicio. Te cuento que varias de las preguntas que quería hacerte, acabamos de conversarlas, aunque ahora tengo algunos otras cuestiones. Pero esas las dejaré para otra ocasión – me comentó Michael volviendo a su habitual ráfaga verbal -. Te cuento que transcribí las servilletas que me dejaste en mi agenda de trabajo y anoté allí algunos comentarios.

- Excelente. Hablemos entonces.

Michael se agazapó debajo de la mesa buscando la agenda que tenía en su maletín. Yo seguí allí sin moverme, de frente a la silla que él ocupaba. – Aquí está, justo aquí – comentó cacheteando la hoja de sus apuntes. Y siguió diciendo.

- Carlos si te acuerdas, habíamos hablado bastante acerca de la alineación y de como identificando las cinco eres, podría ayudarnos a focalizar mejor nuestras reflexiones. Tu dijiste que son uno de los instrumentos que sirven para analizar y determinar si las acciones

que establecemos o efectuamos, necesitan ser eliminadas o recompuestas. ¿Es eso correcto?

- Continua por favor.

- Ok. Como tu digas. Entonces, teniendo en cuenta esto, al intentar buscar nuevos resultados, evitaríamos trabajar obteniendo transformaciones superfluas que decaigan en el corto plazo y queden aisladas en el sistema. Y eso es muy cierto.

- Hasta ahora Michael – adelantándome e interrumpiendo la continuidad de su discurso, le dije: -, no sé cuáles son tus dudas. Entender el concepto de resultado y distinguirlo de los cambios superfluos, ya es un comienzo interesante.

- Justo allí es a donde quería llegar. Tengo varios conceptos dando vueltas en mi mente. Algunos los considero de apertura mental, otros a partir del ejemplo que hicimos logré inferir como utilizarlos con mayor profundidad. Pero en cambio hay otros, como el de las cinco eres, que si bien lo interpreto, todavía no encontré un camino para aplicarlos. Sistemáticamente, me refiero.

- Perfecto. Hagamos un ejercicio – le comenté -. Abre tu agenda. Lapicera ya tengo, me la regaló un amigo – le dije, mostrándole la pluma que me había obsequiado, que todavía se podía sentir su olor a nuevo -.

- A esa pluma le hace falta una agenda. Veremos que podemos hacer después. Ahora concentrémonos en la técnica de las cinco eres, que quiero aprenderla bien. Toma la agenda, escribe allí que yo te sigo - me comentó mientras la deslizaba sobre la mesa colocándola frente a mí -.

- Michael, créeme que lamento desilusionarte dos veces y casi al mismo momento. En primer lugar, quien escribirá serás tu. Yo solo te haré algunas preguntas y comentarios. Nada mas. Lo que surja de allí, serán tus reflexiones. – Y mientras le hablaba, empujaba lentamente su libreta por el mismo sendero que había quedado marcado -.

- Está bien, aunque no estoy muy de acuerdo. Pero, como dice el dicho, tu sabes porque lo haces. Tendrás tus razones. Dime algo ¿cuál es esa segunda desilusión de la que me hablaste?

- Es acerca de tu juicio conceptual de Técnica. Las cinco eres no son una técnica. Nada de lo que aprendo o comento es una técnica. Si busco aprender y enseñar utilizando técnicas, jamás podría aspirar a comprender y a aprender algo más allá que una simple forma de actuar.

- ¿Entonces? - Respondió Michael, dándome la chance que continúe con mi crítica -.

- Entonces, como te decía, la técnica carece por sí misma del sentido esencial que da el aprendizaje y la actitud. Si pensáramos un poco...

- Permíteme - interrumpió Michael, dando por sentado mis acotaciones posteriores -. Cuando aprendemos una técnica, nos aferramos a un juego de juicios que nos hacen girar dentro de un mismo esquema conceptual. Es como leer el mismo libro siempre ¿coincidís conmigo?

- Absolutamente. Para que una metodología tenga éxito, nos debe obligar a reflexionar. Debe alimentarnos de razones para darle sentido y dirección a nuestras acciones. Esto es así, si queremos pertenecer al mundo de las organizaciones y de los negocios. En definitiva, podríamos charlar horas omitiendo la esencia de esta conversación. Servir mejor con y en nuestro trabajo.

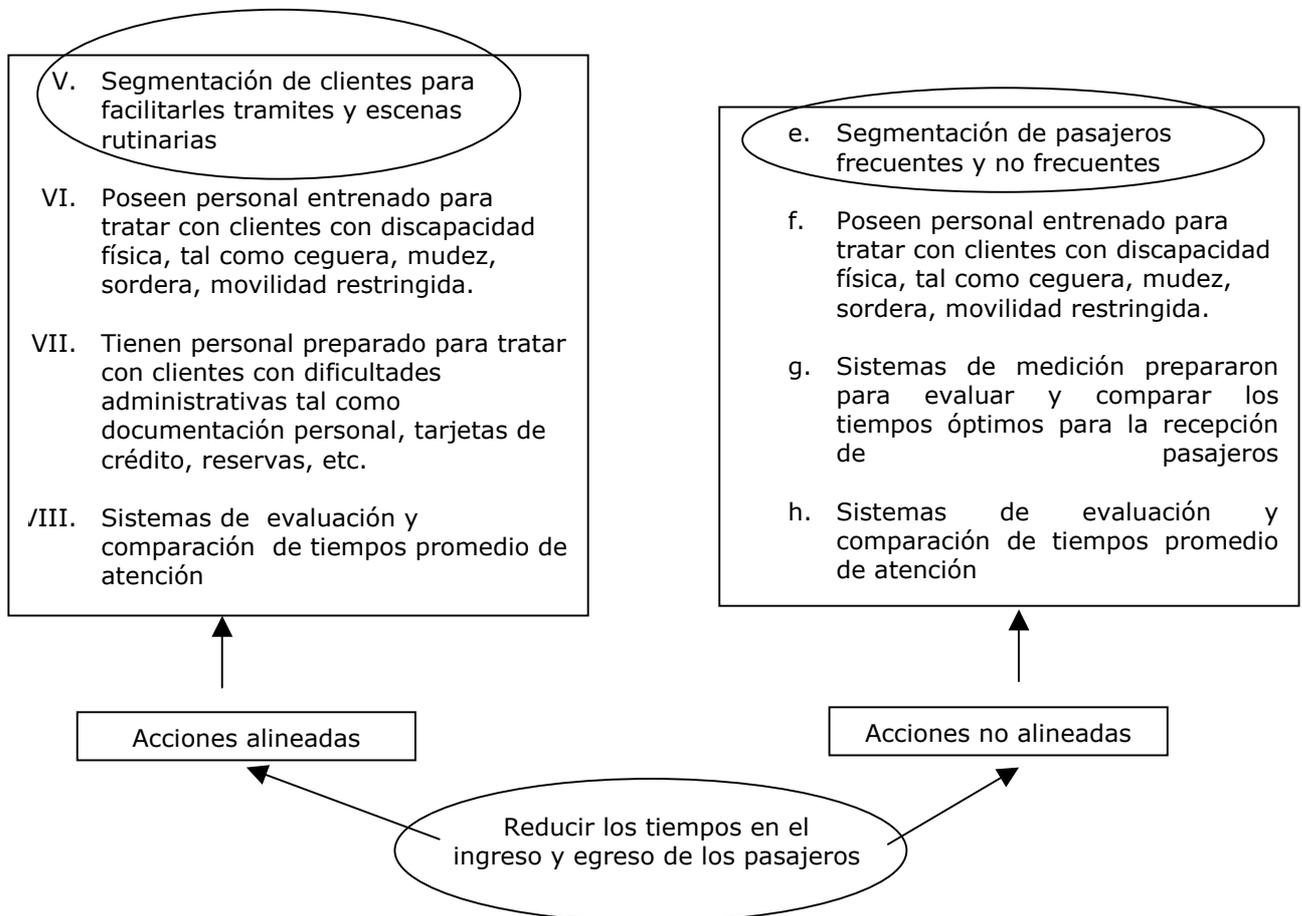
- Coincido contigo – me afirmó Michael -. A tal punto que a medida que construimos, vamos constantemente viendo que siempre hace falta más.

- Siempre – dije, aunque odio las posiciones extremistas -. Construir implica encontrar un camino nuevo. Una actividad que nos obligue a movernos en la ausencia de experiencia y de tener que vincular lo extraño a nuestras necesidades. Es un camino sin fin y cíclico entre pensar, reflexionar, hacer y aprender. Bueno Michael, ocupémonos del tema en cuestión. Probemos con un ejemplo.

- Eso me servirá mucho. Aquí en esta página – señalándome una hoja par de su agenda – tengo una de las copias de lo que hicimos la vez pasada.

Abrió su libreta y la colocó en el medio de la mesa, mientras acercaba su silla para colocarla a escasos dos de codos de la mía. Tomó un lápiz y me miró, como preparándose para darme una explicación.

- Carlos, como puedes ver, aquí está el siguiente esquema que armamos junto a Juan. – Y circulando las frases número uno y letra a continuó diciendo:



- Quiero aplicar el concepto de las cinco eres a estas acciones. ¿Carlos estás de acuerdo que empecemos con estas? – me lo dijo señalando con el dedo índice los dos círculos que había dibujado -.

- Salvo por una cuestión. ¿Por qué las elegiste?

- Buena pregunta. ¿Pensé que lo recordarías?

- ¿Y si fuera así? Este es un ejercicio que necesitamos practicar. Si lo ajustamos a una realidad ejemplificativa, debe contemplar un orden que nos permita descansar en una armonía congruente con la realidad. ¿Estás de acuerdo?

- Ok. Arranquemos de cero. Este es el caso en que la acción que emprendemos está ligada a un desarrollo responsable del personal, pero que no está potenciada en su totalidad con políticas y o procedimientos del hotel.

- Por lo tanto...

- Su capacidad de impacto y profundidad se ven disminuidas o alteradas. Es más, hasta diría que no tenemos o no sabemos que instrumentos requerimos para poder evaluarlas y medirlas.

- ¿Y entonces que sucede?

- Parte del potencial, del impacto y de la profundidad de la acción no pueden ser alineadas en forma congruente con los resultados que se quieren obtener.

- ¿Y tu punto es? – continué con mi serie de preguntas cortas.

- Que si acordamos que esa es la situación – continuó -, hay que analizarla de tal modo que nos demos cuenta que es lo que realmente hacemos y que es lo que deberíamos hacer.

- Estoy de acuerdo Michael – le contesté rápido -. Teniendo en cuenta que ambas acciones se desprenden de una central, comienza con la número uno – le sugerí -.

- Bien, intentemos analizarla bajo la lupa de las cinco eres – ya puesta su mirada sobre el papel, tratando de aprovechar la luz que provenía desde una lámpara colgante que se encontraba justo encima nuestro -.

Tomó su lápiz y escribió la acción en el centro de la hoja opuesta que tenía diagramado el esquema general. Luego le circuló un ovalo a su alrededor.



**Segmentación de clientes  
para facilitarles tramites y  
escenas rutinarias**

Aquí tenemos la acción que queremos analizar – prosiguió con tono pausado de antiguo educador -.

- Recuerda – lo interrumpí – que la recurrencia y los retrocesos son variables que favorecen no avanzar a un estadio superior o que también, pueden beneficiar a volver a la situación de la que deseamos salir de manera definitiva. ¿Eso está claro?

- Totalmente Carlos.

- Bien. En tal caso sigamos hacia adelante. ¿Qué situación crees que es la más inconsistente que lleve a que el sistema no pueda avanzar con mayor celeridad?

- Sin dudas que el sistema de segmentación. No tiene un marco de referencia adecuado o al menos preestablecido, para concentrar y atinar los recursos adecuados. Allí tenemos un *retroceso* muy pronunciado.

- Veamos ahora. A consecuencia de ello, ¿Qué error se repite de manera continua que conlleva reducir los niveles de efectividad en la calidad de servicio?

- Sin dudas, es que existe un alto porcentaje de toma de decisiones arbitrarias, pero que carecen de un sistema de asignación de responsabilidades. Y como si esto fuera poco, esta gestión impacta negativamente en la imagen del hotel. Eso es *recurrente*. Si, sin dudas lo calificaría como un recurrencia, ¿no es cierto?

- Comparto contigo Michael – le manifesté apenas terminó sus palabras -. Concentrémonos ahora en las variables que favorecerán una consistencia congruente para poder realizar un cambio eficaz. Dime - ¿qué procesos consideras que deberíamos operativizar para simplificar y agilizar el ingreso de los clientes?

- Dame un poco de tiempo para entender lo que estoy diciendo. Es difícil asimilarlo – respondió – Entiendo perfectamente que en este estado, tenemos un conjunto de acciones solitarias que generan conflictos. Pero lo que no entiendo, es ¿por qué están solas, sin combinación ni dirección?

- Si y no – le argumenté -. Primero de todo, ninguna acción se manifiesta solitaria y en el vacío. Los derechos, privilegios, políticas, cultura y costumbres y otros son quienes las crean, manifiestan y sostienen en el tiempo. No aparecen desde la nada. En segundo lugar, esa combinación inarmónica de esos elementos crean los conflictos, ellos por sí mismos, no son conflictivos. A lo sumo podemos decir, que no son acciones adecuadas para alcanzar el resultado que queremos.

- Admiro la forma en que buscas explicar las cosas con simplicidad, pero cuesta asimilarlo. Más aún cuando comienzas a reflexionar en lo que haces y te das cuenta que no estás tan acertado como creías.

- Esos son los grandes debates que deberíamos disfrutar entre lo que hacemos y deberíamos hacer. La búsqueda de resultados y no los argumentos, deben ser la guía que conduzca las acciones en las organizaciones. Pero aún estamos lejos de ello. Pero paremos aquí Michael con esos argumentos.

- ¿Parar aquí? – me dijo - Lo que tú estas diciendo es que quieres parar la charla justo ahora que empezábamos a describir las cinco eres. Espera un minuto, no nos vayamos del tema.

- Discúlpame, no quise decir eso. Me refería a dejar de lado, al menos por ahora, el modo de combinar las acciones, sus tipos y clases. Eso es lo que no necesitamos hacer ahora. Volvamos a nuestra conversación truncado. Había quedado una pregunta que no me respondiste. Dime ¿qué procesos consideras que deberíamos operativizar para simplificar y agilizar el ingreso de los clientes?

- Esa es una buena pregunta. Creo que necesitamos incorporar al sistema una micro-segmentación de cada uno de los clientes junto con una historia de comportamiento dentro del hotel. Consumos, preferencias, estadías, pedidos, quejas, y cualquier otra información que nos permita allanar el camino de ingreso y estadía. Estoy seguro que eso, en primera instancia le daría la velocidad y la precisión al sistema que nos hace falta.

- Si logramos realizar este cambio, - le dije asociándome a sus ideas y sintiéndome parte del equipo de cambio -, entonces habríamos avanzado hacia un *rediseño* de los procesos. Paso fundamental para comprender que elementos necesitamos concatenar y en que forma debemos hacerlo.

- Así es, Carlos. Pero ¿eso es suficiente para provocar y sostener un cambio que nos lleve hacia un resultado superior deseado? – Se preguntó y me preguntó, dándose el espacio para su próximo comentario -.

Traía con su pregunta una porción enorme de ganas de hablar, y no sabía bien si era oportuna mi intervención. Decidí ante la duda, dejar huir a mis acotaciones y preferí verlo zambullirse en sus comentarios desde la borde de mi silla.

- Si lo hiciéramos, sería un tremendo error. No debemos olvidar que es preciso cimentar fundamentos que cuestionen si la validez de nuestros conocimientos y comportamientos está aún vigente, en relación al resultado que estamos buscando.

- ¿Y en ese caso en que campo trabajarías? – le pregunté con tono de curiosidad minucioso.

- Sobre que creencias y conocimientos necesitaremos para abordar la nueva realidad que queremos y cómo al alcanzar ese éxito, podremos sacar provecho de él. – Me contestó al mismo tiempo que volvía a anotar algo en el margen de una hoja de su agenda. No puede leerlo -.

- Exactamente ¿en qué aspecto lo abordarías? – Seguí insistiendo con mis preguntas.

- En algo que permita mantener juntas a las acciones y entonces “pegarlas” a otras acciones para que no debiliten su sentido y ninguna quede aislada.

- Dame alguna manera que puedas observar y medirlas sólo mirando.

- Certificando al personal con entrenamiento, capacitación y manejo de recursos, basados en la micro-segmentación y en los resultados de calidad que aspiramos puedan sobrepasar las exigencias de nuestros clientes.

- Entonces ¿por qué necesitamos hacer lo que tu sugieres? – Haciendo hincapié en su respuesta -.

- Porque necesitamos *redefinir* nuestros conocimientos, condiciones y circunstancias para afrontar nuevos desafíos y realidades. - No terminó de finalizar su comentarios, que agarrando la agenda de nuevo, giró la hoja y apuntó otras oraciones debajo de las anteriores -.

- Bueno Michael, dime: ahora que tenemos respuestas a algunas preguntas, ¿qué sugieres que hagamos?

- Pasarlas a un papel, lo tengo claro. Siempre es mejor “ver” lo que uno piensa. Parece paradójico, pero el ruido de las ideas al chocar contra el papel, isi que te despierta!

- ¡Tal cual! – le dije haciendo eco de su comentario - A veces nuestra mente, cuando no puede evitar el peligro, lo quita de nuestro conciencia. De la misma manera lo hacemos cuando creemos que hemos tomado todas las precauciones posibles.

- Y allí nos encontramos frente al mismo error: confundir lo que hacemos con lo que deberíamos hacer ¿no es así? – preguntó Michael cerrando mi comentario -.

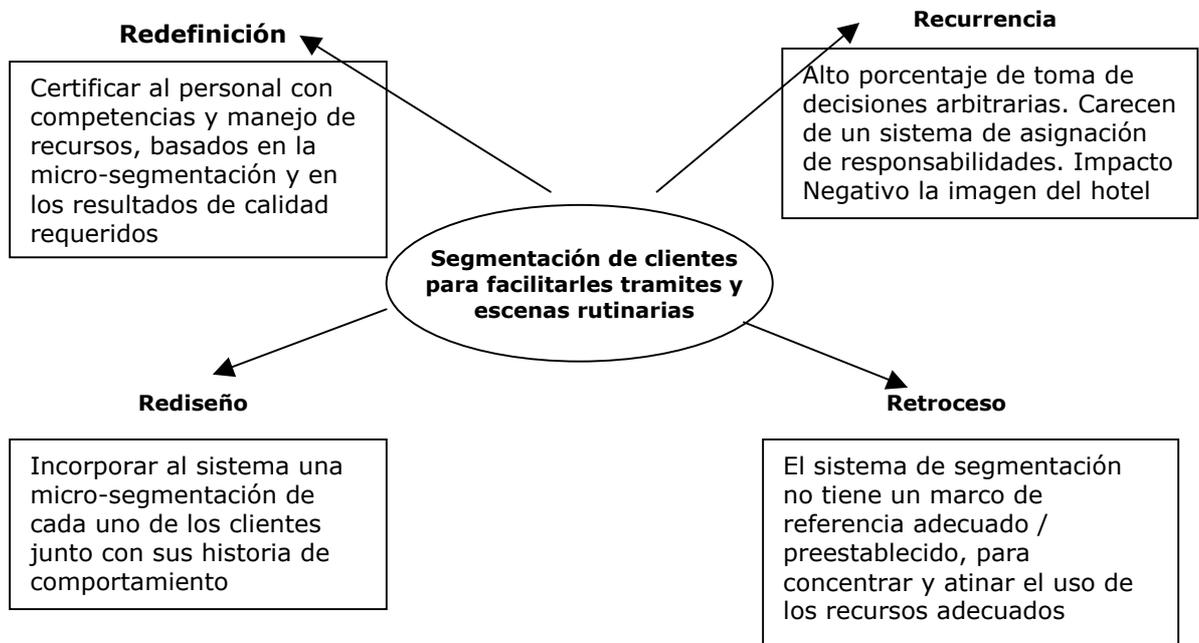
- Estoy de acuerdo y es más. Esa posición nos confunde tanto que colocamos como dispar lo que en realidad es complementario. Pero no perdamos mas tiempo. Pongamos en papel lo que hemos hablado, si es que lo recordamos.

Michael no dijo nada. Tomó su agenda, giró la primer hoja y comentó:

- Esta es la respuesta a tus miradas cuestionadoras sobre que escribía del otro lado del papel. Allí están los comentarios que hemos hecho acerca de las cinco eres. Empecemos.

- Es tu turno – repliqué -.

Tomó su lápiz y mientras volteaba una y otra vez sus papeles de la agenda, escribió lo siguiente en la página donde había escrito su primer acción.



- Lo que tiene de bueno este sistema, ahora que lo pude exponer de esta forma – continuó Michael, explicándome su posición – es que te permite ver con mayor precisión los fuertes errores que estás cometiendo y que no queremos repetir.

- Eso es muy cierto, Michael, pero...

- Permíteme continuar – queriendo no quebrar su pensamiento -. Como te decía, por otro lado, también te permite pensar sobre cuáles pueden ser las alternativas que te ayuden a simplificar los caminos que te acerquen a tus resultados.

- Si me admites un comentario, para expresarlo en términos estadísticos, -le dije - este sistema nos ayuda a diferenciar bien entre *probabilidades* y *posibilidades*. Podemos precisar ciertas posibilidades de acción, a partir de conocer ciertas condiciones del sistema. Las probabilidades, las darán entre otras cuestiones, el aprendizaje que hemos capitalizado.

- ¡Por Dios, eso suena muy interesante! – exclamó Michael.

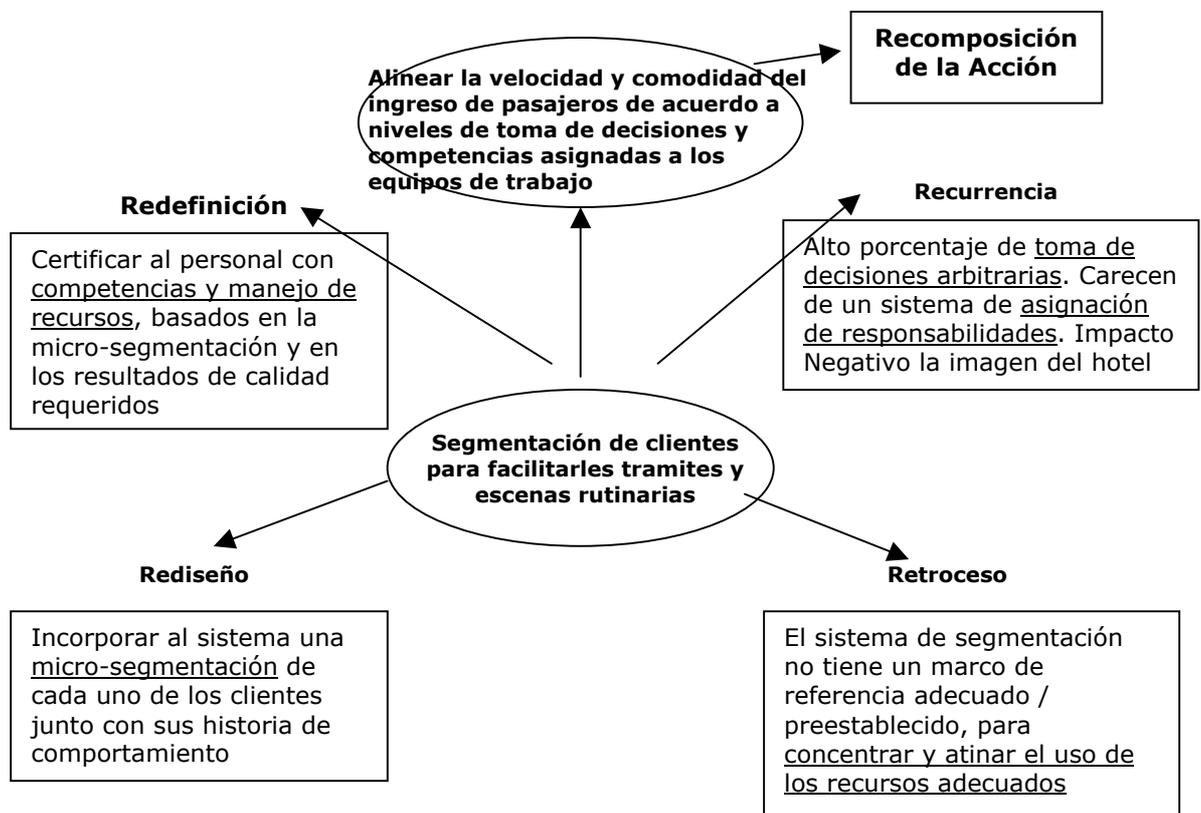
- Y si que lo es. ¿has alguna vez pensado que el aprendizaje y el conocimiento no son interesantes? ¿que la búsqueda de alternativas es aburrida? ¿que la posibilidad de recomponer y recomponerse en un sistema no es desafiante? Olvídate, no hay posibilidad. Pero aún falta algo, Michael..

- ¿Aún hay más?

- Esto es solo el comienzo. Es una parte pequeña de un proceso que no terminaremos hoy. Pero déjame hacerte dos preguntas más. Te pido respuestas cortas, pero elaboradas. Esta

es la primera. ¿Cómo *recompondrías* la acción de tal modo que pueda contener el rediseño y de la redefinición, teniendo en cuenta los retrocesos y las recurrencias?

Plasmó su vista sobre el diagrama, tomó su lápiz y lo hizo girar entre las puntas de los dedos de su mano derecha una y otra vez. Luego lo golpeó débil y repetidamente contra la mesa, subrayó algunas palabras y prosiguió como en un sólo impulso a rescribir la acción recompuesta.



- Bueno....depende de como lo observes - Michael comenzó su comentario -. Lo que hice fue tener en cuenta los aspectos que creí sobresalientes en cada variable y cambié el punto de vista conceptual que teníamos. Es decir, busqué la unidad de conceptos con la acción recompuesta, para poder desde allí, penetrar las resistencias y aumentar así la productividad en nuestro nivel de calidad de servicio. ¿No sé si estoy orientado?

- Orientarse al pensar, es prueba suficiente para dar sentido a nuestro trabajo ¿no te parece? Cuando nos orientamos al pensar, aprendemos a comprender. Y comprender es de pronto, saber diferenciar entre lo que sirve y es útil de aquello que no lo es.

Dejé un espacio abierto en mi discurso, pero él no quiso atravesarlo. Echó su espalda hacia atrás, posó su lápiz y me dio una palmada en la espalda, dándome lugar a que continúe con mi comentario. Dejó apoyada su mano sobre mi hombro.

- Me pareció excelente cómo cambiaste el punto de vista para recomponer la acción - le dije cerrando mi diálogo -.

- Y con ello mis preconceptos - me contestó casi al unísono -

- Pero aún quiero hacerte otra pregunta, la segunda y última.

- Adelante, te escucho, me tengo confianza – aseguró Michael -.

- Es muy simple. Ahora que tenemos recompuesta la acción anterior ¿qué hacemos con aquella acción no alineada que dejamos en segundo término al principio?

Quedó su figura petrificada en la mesa, sin movimiento. Se rascó la cabeza por encima de la frente y me dijo.

- Nada. Absolutamente nada.

- ¿Nada? – le respondí atónito.

- Absolutamente nada. Sería un error trabajar sobre ella.

Me intrigó su respuesta e insté a una aclaración.

- ¿Cómo llegaste a esa conclusión?

- En el encuentro anterior y también en este, hablamos sobre el impacto, profundidad y potencialidad que tienen las acciones, ¿no es cierto?

- Y bajo ese escenario, repito mi pregunta: ¿Cómo llegaste a esa conclusión?

- Sencillo. La capacidad de impacto de la acción estaba disminuida y alterada porque no estaba bien definida. Al recomponerla de la forma que lo hicimos – sumándome a sus reflexiones -, su potencialidad, impacto y profundidad se multiplicaron y así eliminó literalmente la porción de esa acción que se encontraba no alineada.

- Por eso aseguraste que no había que hacer nada al respecto.

- Exacto. Aunque a veces nos cuesta “comprenderlo” con cierta precisión. O como tu dijiste, saber diferenciar entre lo que sirve y es útil de aquello que no lo es. Por lo tanto ¿tendría *sentido* focalizar nuestro esfuerzo en aquello que no es útil?

- Sería poco inteligente. –Le contesté, siendo esa mi primer y única respuesta -.

No contestó. Parecía que ahora era él quien me había dejado el espacio abierto en mi respuesta para que lo cierre. Esta vez, no soltó de la mano su lápiz mecánico.

- Creo además – seguí – que tu respuesta advirtió que había una falsa oposición entre las acciones y que la diferencia entre ellas era menor de lo que parecía. Estupendo.

Tras una breve pausa, me dijo apenas sorprendido:

- Carlos, ya que no hay más preguntas por ahora, espero que sigamos en contacto. Quiero seguir charlando contigo de estos temas y también de otros. ¿Estás de acuerdo?

- Pues claro que sí Michael – le dije -. Ni lo dudes. Discúlpame que cambie de tema – continué – pero estoy preocupado por Juan – dije mientras miraba mi reloj -. Debería haber salido hace una hora y ni rastros de él.

- Hoy tenía auditoria – me contestó Michael – si no me equivoco. Es común que se queden algunos minutos extra. Mira – señalando detrás de mí – allí viene.

- ¿Qué haces Brother? Por fin terminaron. Menos mal. Esta era la tercer ronda y la vencida. Estaban tan concentrados que ni me vieron pasar. Venía decidido a interrumpirlos.

- Brother no bromees – le dije -. ¿Pasaste dos veces y no te vimos? No lo puedo creer.
- Es que Uds. son monotemáticos. Que el cambio, que las resistencias, que las estrategias... Paso por hoy, gracias. Ya tuve demasiado con la auditoria.
- ¿Y cómo te fue? – preguntó Michael con suma tranquilidad.
- Bien, sin problemas – dijo Juan -. Siempre es conveniente dejarles algo para que sacien su apetito. Cuando comen, se quedan tranquilos. Si no, hay que soportarlos más tiempo. Tienen que encontrar razones para lo que hacen.
- Tampoco seas tan duro Juan – le dije tratando de bajar el matiz de sus afirmaciones, considerando que Michael era su jefe -. Las auditorias son un mal necesario.
- Hay que convivir con ellas – agregó Michael -, aunque a nadie les guste.
- Salvo a los auditores – continuó Juan -. Allí supo que tenía que detener sus acotaciones. Mientras Michael cerraba su libreta y yo tomaba el ultimo trago, se dio cuenta que sus comentarios contenían un vasto horizonte de agresividad.
- Ok. Lamento mis dichos fuertes. Pero tengo problemas que necesito resolver y no encontré todavía ni el tiempo ni la disposición para hacerlo. Eso me tiene un poco mal.
- Quédate tranquilo – prosiguió Michael – Todos tenemos de esos días. Tomate un trago con Carlos, estoy seguro que necesitan hablar. Seguimos en contacto – me dijo dirigiéndome su mirada -.

Todo esto ocurría mientras Michael se levantaba, entre tanto contemplaba los movimientos del público en el lobby del bar. A medida que se alejaba, Juan comprendió que necesitaba desahogar angustias que lo estaban hiriendo.

- Brother – me preguntó – ¿tienes tiempo?
- Solo hasta que cierre el lobby del hotel – dije bromeando -.

Me acuerdo que eran cerca de las ocho de la noche. Me acuerdo bien porque había visto el reloj de pie que estaba justo en el centro del bar, al lado del óleo de la fachada del hotel, allá en sus inicios. Horas después nos levantamos, pero ya no era hoy, sino mañana. Es eso lo que quizá más disfruto de las charlas con Juan: Las echamos en cualquier lugar, sin tiempo y a veces, hasta sin razón.

**Capítulo 20**  
**Flowers y Yung explican la función de los**  
**Constructores del cambio, su actuación, su**  
**entrenamiento y dificultades.**

Viernes 23 de Febrero.

Flowers ingresó al salón a las 09.00 en punto. Se lo veía algo apresurado. Comenzó a señalarnos uno por uno, parecía que nos estaba contando. Era raro, pues nunca había tomado en clase el presentismo. Al finalizar, comentó:

- Buenos días colegas. Por lo que pude observar, estamos todos ¿es correcto?

Cada uno de nosotros giró buscando los colegas de referencia, para examinar si alguno faltaba.

No hay ausentes, profesor – le aseguró Donald, un colega canadiense, el más aplicado del curso -.

- Bien, mejor así. Les pido que se levanten, ya que la clase será en otro lugar. Acompañenme.

Mientras terminaba su frase, el profesor Yung ingresó a la sala.

- Buenos días a todos. Profesor, ya está listo el recinto.

- Magnífico, vamos para allá.

Thomas encabezó la fila caminando junto a Yung. No sabíamos bien hacia donde nos dirigíamos pero, si teníamos algo en claro, era que los auditorios más usados, no se encontraban en esa dirección. Nos preguntábamos hacia donde nos llevaba y con tanta prisa. Atravesó los dos pasillos centrales, bajó las escaleras y se detuvo en una de las cafeterías menos concurridas. Todos nos mirábamos. Sobre el ala izquierda, se encontraba preparada una mesa larga, con jarras térmicas de café, jugo, agua caliente, té, galletas, donas, dulces y otros manjares matutinos. No teníamos idea de qué pasaba y menos aún de que estábamos haciendo allí con Flowers y Yung.

A medida que llegábamos, los profesores nos pedían que tomáramos asiento donde prefiriéramos y una vez sentados, Flowers habló.

- Estimados colegas, hoy es nuestra última charla antes de la finalización de este seminario. Como Uds. saben, el próximo martes será difícil para mí hablar con Uds., debido a que ese día, el que será examinado seré yo. Es por eso, que no quería despedirme de Uds. con la seriedad de una clase, sino dentro de la informalidad de una cafetería. No importa el lugar donde nos encontremos, lo que importa es lo que podemos hacer juntos. Y hoy haremos una clase juntos. Como Uds. saben, el tema que hablaremos hoy es la función de los constructores del cambio en las organizaciones y de lo que ellos deben aprender para tener éxito. A medida que hablemos con el profesor Yung, tengan a bien interrumpirnos para hacernos los cuestionamientos que crean convenientes. Pero no se olviden de disfrutar sus desayunos, esperamos que éstos sean de su agrado. Comencemos entonces.

...Para realizar una transformación se necesita un propósito que la fundamente, herramientas dinámicas que puedan llevarlo a cabo y un sistema de evaluación que vincule a ambas y muestre su progreso. De esa manera, la validez del propósito, será sustentada por la estrategia y el conocimiento brindará las herramientas dinámicas necesarias para alcanzarlo. Si bien esta afirmación es cierta, al menos, desde una perspectiva de diseño no

debemos olvidar que la validez de cualquier ciencia o arte, se encuentra en su comprobación empírica. Pese al hecho de conocer que entre el diseño y la implementación existen escenarios impensados, es necesario; si queremos perfeccionar el sistema, abordarlos a través de la crítica, con el fin de que las ideas puedan ser juzgadas por la lógica gradual de la experiencia. Es por ello que a este primer acercamiento, le falta una variable.

- Profesor - interrumpió un compañero -. De acuerdo a mi vivencia laboral, cuando las organizaciones hablan de experiencia, enuncian hechos que han ocurrido, en un marco contextual aislado. Pocas organizaciones poseen en forma ordenada y continua, una descripción de los avances y del por qué lo hicieron. Es por ello, que me cuestiono y cuestiono ese aprendizaje histórico: ¿hasta dónde posee validez? Si sabemos que los hechos evolucionan y las personas consciente o inconscientemente también, es por ello que insisto, en preguntarle ¿qué validez podemos atribuirle a ese proceso?

- Una buena mirada dirigida a la efectiva historia de nuestros comportamientos, exige un saber fundado en documentos, que refleje lo que pudo ser comprobable y aquello que efectivamente existió. En pocas palabras, en la larga y difícil escritura del pasado, que nos obligue a rastrear nuestros errores y aciertos. Para llevar a cabo esta tarea, es preciso que el pensamiento se dote de un espíritu histórico, espíritu que paradójicamente ha sido dejado estacado en los orígenes de las funciones, tareas y responsabilidades. La experiencia a la que me refiero, más que pretender dar cuenta del pasado, plantea la necesidad de indagación de los procesos que han hecho posible en la historia la configuración presente. Es la búsqueda incesante y minuciosa de la sucesión de procesos relacionados o independientes, que tienen lugar en los mecanismos de coordinación, como así también en sus resistencias al cambio. Es por ello que a este primer acercamiento aún le falta una variable clave y fundamental para que los procesos de cambio puedan alcanzar los objetivos previstos. De hecho, sin esta variable, todo trabajo de cambio y transformación carecerá de sentido práctico, pues su implementación no podría llevarse nunca a cabo, y la construcción del cambio sería parcial e incompleta. Es por ello que se hace insoslayable cubrir este vacío con el único factor competente para hacerlo: los recursos humanos. A ellos, que serán los responsables de construir los procesos de cambio, los llamaremos "constructores". La palabra "constructor" la usamos en un sentido intencional del término, pues quienes deseen alcanzar esa categoría deberán generar en ellos las condiciones personales, educacionales y emocionales, ineludibles para trabajar con grupos y procesos, en un campo no siempre fértil, que deberán cultivar con sus habilidades, coherencias y congruencias.

- Doctor, - dije tomando la palabra mi compañero parisino - Ud. acaba de hablar sobre las condiciones personales de un constructor y mencionó entre otras, el factor emocional. ¿Podría profundizar un poco más ese concepto?

- Hemos hablado sobre los mecanismos a través de los cuales las personas bloquean la toma de conciencia sobre sus propias conductas, a las que llamamos resistencias. Estas resistencias impiden al individuo un contacto y balance adecuados entre él y el contexto.

Es decir las resistencias, respecto de las que todos en mayor o menor medida, somos esclavos, impiden el proceso de auto-reconocimiento, de crecimiento y desarrollo personal. Obstaculizan el auto-apoyo que genera madurez. Existen desde una perspectiva psicológica muchas escuelas y teorías que las han estudiado, aunque el primero en mencionarlas fue Sigmund Freud, a finales del siglo XIX. Es por ello, que nuestros pensamientos no son resultado de un aspecto racional exclusivo, sino que se encuentran ligados en la parte afectiva del individuo, en la estructura de su carácter, que está moldeado por las circunstancias sociales y culturales de un momento determinado.

- Si me permite, también tengo otra duda - preguntó Margaret, la rubia de la tercer fila - Ud. habló reiteradas veces sobre coherencia y congruencia, términos que a simple vista son

sinónimos. La coherencia, puedo deducirla sin mayores precisiones, que son relaciones, correspondencias, lógicas y consistentes entre dos o más hechos y sucesos.

- Estupendo, señorita. No lo hubiese expresado mejor, continúe por favor, la escucho atento.

- En el caso de la congruencia, es allí donde tengo algunas dudas. Creo entender el término, desde una visión empírica, práctica. Si planteo que haré algo, en un lapso determinado y bajo ciertas condiciones, es entonces que debo hacerlo. En caso de no hacerlo, más allá de los inconvenientes reales o imaginarios, entiendo que no he sido congruente. Puedo además, dentro del campo de la cultura organizacional, hacer algunas preguntas para detectar el estado de congruencia, tales como: ¿Qué frecuencia de huelgas, conflictos y quejas reciben de los empleados? ¿Existe acuerdo entre la estrategia y el propósito de la organización y sus empleados? ¿Qué políticas de recursos humanos refuerzan o retienen al personal? Bajo estas reflexiones, es entonces, que le hago la siguiente pregunta: ¿Por qué coloca tanto énfasis en la congruencia si es tan fácil de detectar?

El silencio había tomado posesión del lugar. Mientras ella hablaba, Flowers la observaba, como intentando examinar hacia donde se dirigía su cuestionamiento. El resto de nosotros, nos observábamos, pues la pregunta de Jennifer, había sido impecable. Flowers levantó su cabeza y contestó.

- El desarrollo de su reflexión ha sido brillante. Tan eficaz que estimo habría que hacer un esfuerzo tremendo para describir con mayor detalle y precisión sus conceptos y atinada pregunta final. Pero tomaré la responsabilidad de hacer algún comentario al respecto.

El lenguaje vulgar confunde enormidad de veces el significado de distintas palabras, adjudicando a ellas un alcance equivocado. La congruencia es una de ellas. La congruencia etimológicamente significa deliberación, actitud racional, es decir, concordar con otro o con algo. Congruencia, por lo tanto, exige a los individuos afectar su comportamiento a las ideas y afirmaciones con las cuales se sienten comprometidos. Esa creencia el "individuo la vive, está en ella". Es por esa razón, que su responsabilidad también lo obliga analizar y deliberar, sobre aquellas ideas con las que se encuentra, descubre, que están en el contexto y que no habían sido observadas. A esas ideas, que no afectaron nuestra conducta actual las llamo "ocurrencias". Esas ocurrencias están ausentes de un análisis anterior, pues no habían sido consideradas, fuera de nuestro proceso decisorio. Hay, pues, ideas con que nos encontramos —por eso las llamo ocurrencias— e ideas en que nos encontramos, nuestras creencias. Las creencias, condicionar de igual forma los modos de pensar y actuar, que si desvinculamos de ellas la deliberación y análisis de las ocurrencias, nos adherimos a ellas, de tal manera que literalmente nos "pegamos" a ellas y no nos permitimos pensar intentando liberarnos de prejuicios y opiniones. La congruencia es entonces "deliberación", combinando las creencias con las ocurrencias. En cambio la "coherencia" es "adherirse", estar pegado a nuestras "creencias", manteniendo una actitud y un comportamiento lineal, poco dinámico y armónico con el medio.

A ambas en la terminología ordinaria, las llaman "ideas". Esta incongruencia de la confusión entre estos dos términos, acarrea problemas radicales que exigen modos de pensar distintos y dispares. Por ello, los individuos, en particular los constructores, si no distinguen entre estas dos "ideas", varían el discurso de tal manera que no logran comprender si sus acciones son consecuencia de ideas u ocurrencias, consolidando así una opinión errónea o una creencia verdadera. Es así que su función, construye confusión, incongruencias y falta de coherencia, erradicando su consistencia y responsabilidad.

- Comprendo Profesor – levantando su mano derecha, Dana, mi bellísima compañera -, teniendo en cuenta su última apreciación, que las tareas de un "constructor" son complejas y exigen una "habilidad singular" que debe ser entrenada y aprendida en forma constante.

Es por ello que me surge una pregunta consecuente: ¿Cuáles son las tareas y responsabilidades básicas de un constructor?

- Las tareas y responsabilidades básicas de un constructor, son complejas y en cierto modo, contienen una ambivalencia emocional y racional, que los obliga a buscar un equilibrio constante entre el ritmo y la asimilación del cambio. Sería peligroso describir en detalle las virtudes que un consultor debe obtener, pues eso dependerá de los contextos, organizaciones y modalidades en los procesos de cambio. Si lo hiciéramos, quizás podríamos enmarcar estos conceptos en una base de superficialidades sobre sus responsabilidades, peligroso augurio para aquellos que no comprendan el mapa conceptual de las dificultades que enfrentarán y carezcan del debido entrenamiento para resolverlos. Y es sobre esas condiciones que les hablaré.

A mi criterio son cinco los deberes que comprometen las acciones de un constructor

Primero, deben ser congruentes con sus palabras, deben contribuir a construir y alinear diferentes posiciones, complementando u oponiendo pensamientos en un marco racional y emotivo, que permita reducir las resistencias al cambio. Segundo, deben facilitar la construcción y consolidación del proceso de cambio. Tercero, deben ser constantes en el propósito, trabajando bajo un sistema de control de gestión ágil. Cuarto, deben contribuir a reducir el dolor del proceso de cambio, de todas las maneras humanamente posibles. Y por último, deben resolver las contradicciones y alimentar las complementaciones por métodos diferentes, como principio universal de aprendizaje sostenido. No deben encerrar todo su potencial en un solo esquema de pensamiento, método o teoría. Deben buscar soluciones a través del ejercicio de pensamiento y aprendizaje.

- Profesor, - interrumpió rápido un compañero de Kansas - Me gustaría hacerle una pregunta. En general los libros de Management hablan sobre la velocidad de aprendizaje para el cambio, pero rara vez hablan del ritmo de asimilación de ese aprendizaje. Es por ello que entiendo que debe haber diferencia entre un concepto y otro, podría Profesor explicarnos, si es que existe, ¿Cuál es la diferencia entre ritmo y velocidad?

Flowers miró a Aekito, como pidiendo la palabra y habló así:

- Velocidad y ritmo, se han tomado como sinónimos en muchas ocasiones, pero en realidad más que sinónimos, son variables que se complementan y afectan una a la otra. Para comprender estos conceptos, tomemos un ejemplo. Supongamos que un cliente demanda un producto o un servicio a una empresa y esta para responder a ese requerimiento toma un período de tiempo que lo podemos determinar en horas o días. A ese lapso, podemos medirlo con un indicador sencillo basado en la velocidad que el sistema requirió para responder. La empresa tomó xx horas o xx días en entregar el producto o el servicio. Podemos entonces afirmar, que la velocidad, es la capacidad que tiene un sistema de responder a un requerimiento. En síntesis, es un indicador mecanicista.

El ritmo en cambio, busca encontrar la relación entre los movimientos, entre las variables, identificando los aspectos fuertes y débiles de las partes entre sí, dentro de un sistema y con el sistema mismo. Busca la armonía, el equilibrio que resulta de las combinaciones entre las políticas, los procesos, las tareas y las funciones

La velocidad, identifica un movimiento uniforme. Sería la relación entre el camino recorrido y el tiempo en recorrerlo. El ritmo, es quien marca el paso. Solo podemos aumentar el ritmo, si logramos identificar las variables y factores que aceleran o demoran la armonía y la simetría de esas variables y esos procesos.

Desde la perspectiva del aprendizaje, podemos decir que el ritmo es la capacidad que tiene un sistema de acelerar los procesos, modificando sus acciones. No debemos olvidar que son las personas que en todas las instancias marcan el ritmo, acelerándolo o deteniéndolo. Si

analizamos en forma total un proceso, podríamos notar que este tiene una velocidad de respuesta, que las organizaciones de acuerdo a sus valores, las califican como competentes o incompetentes. Desde esa perspectiva global, la velocidad cobra una dimensión estratégica fundamental. No obstante, el ritmo es el factor táctico interno que une los procesos y dictamina esa velocidad. Es por ello, que hemos observado como muchas organizaciones han realizado transformaciones radicales sin éxito, debido a que han olvidado entre otros, el principio de que las personas, sus conocimientos y sus acciones, son multiplicadores o divisores del ritmo. Prueba de ello, son los sistemas de mejoramiento, que focalizan gran parte de sus trabajos en los procesos, con el solo propósito de reducir la velocidad.

A veces lo que consideramos verdad, es una falta de cuestionamiento a la sabiduría convencional. Recuerden: todo proceso empieza y finaliza en el recurso humano. Es aquí donde se desprende un interrogante instintivo, espontáneo. ¿Cuál creen Uds. que podría ser?

- Por su comentario deduzco – prosiguió Michael, un colega de Los Ángeles – que todos los procesos se inician y finalizan en los recursos humanos, y existe la constante relación entre las acciones, los resultados y su alineación. Por lo tanto, deduzco que el ritmo de aprendizaje dependerá de las creencias y valores de los individuos. ¿Puede ser esto cierto?

- Pensemos por un momento que los constructores se enfrentan a obstáculos complejos de conquistar, difíciles de superar, que no podemos a ciencia cierta determinar. Ellos son las emociones, ideologías y creencias. En el proceso de transformación, existen en general tres clases de posiciones. La primera, compuesta por quienes se suman, sin cuestionamientos, como barriles impulsados por el viento. La segunda, integrada por aquellos que por sus pensamientos y reflexiones, se encuentran en una posición diferente, donde comparten los objetivos, pero no los medios ni su aplicación y la tercera, son aquellos que dogmáticamente se oponen a cualquier modificación de la realidad.

Los primeros, frente a acciones no habituales, aunque las asumen, suelen no obstante, bloquearse tomando rasgos menores de conciencia sobre las dificultades y riquezas de la interacción con el contexto. Se suman de manera serena a las nuevas condiciones y se adaptan, restableciendo las condiciones de conducta oportunas para restituirse dentro del flujo natural de los acontecimientos. Sus aportes, son vacíos especulativos que conllevan a la supervivencia personal. Dejan que el tiempo transcurra y acomode las circunstancias.

Los segundos, aceptan los objetivos pero difieren entonces en la lógica del proceso, en la coordinación de recursos y en su cronología. Exponen sus ideas y conceptos y las relaciones que las unen o diferencian del plan, como así también, exponen sus soluciones. Buscan resolver esas diferencias naturales utilizando otros métodos, tratan de establecer una distinción entre lo que ellos consideran correcto y erróneo. Los constructores y los opositores que llamaremos "ideológicos" aprenden mutuamente de sus experiencias y deducen principios y métodos sistémicos y sistemáticos que ayudan a resolver problemas y aprovechar oportunidades. Si los constructores son atentos y hábiles, aprenderán a escuchar y tomarán el camino más oportuno y correcto para avanzar, utilizando la resistencia como un salto de conocimiento a la reflexión, probando y activando las ideas y teorías alcanzadas de común acuerdo.

Los terceros, son aquellos que cualquier modificación a la realidad presente será equivocada. Asumen que cualquier cambio, por menor que ésta sea, será catastrófico para ellos y para sus propias vidas. Prefieren morir a cambiar. Prefieren vivir del recuerdo de lo que fueron a experimentar lo que pueden ser.

No obstante, los constructores deben aprender a conocerse con profundidad, pues si existen descuidos en sus posiciones, pueden caer ellos, como los dogmáticos en creencias rígidas que les impedirían observar la verdad. Si eso ocurriese, las posiciones absurdas e

insensatas aparecerían y su inconsistencia favorecería a falsas creencias que alejarían el trabajo de los constructores de su alineamiento con el propósito de la organización. Entonces, las vacilaciones y las interrupciones causarían daño y confusión sobre los valores. Sólo con hechos concretos y no con palabras, los constructores podrán encontrar caminos para perfeccionar el proceso de cambio.

Como consecuencia, algunos procesos de cambio pueden ser interpretados como justos y otros como injustos. Cualquier individuo que desee conservar una posición estable que pueda afectar a la evolución de la organización, dirá sin lugar a dudas que es injusta. Cuando las posiciones emergen como injustas, debido a que los constructores, la estructura o las permanentes equivocaciones en el proceso demuestren su falta de alineación, serán ellas las generadoras de disturbios y problemas, creando discursos fomentados por nuestras propias acciones, estimulando así el principio de "la lógica irrefutable".

- Doctor, creo entender sus comentarios, pero el principio de "la lógica irrefutable" lo desconozco. ¿Podría profundizar ese concepto? - aseguró Bill, un colega de Montana -.

- El principio de la "lógica irrefutable", tema éste que hemos hablado en alguna oportunidad, es un mecanismo de defensa instalado en la cultura organizacional. Podemos mencionar las promesas no cumplidas, procesos inacabados, programas sin aplicación, falta de resolución de problemas, ausencia en el respeto a las políticas, derechos y obligaciones no ejercidas, relaciones de poder frente a relaciones de conocimiento, entre otras.

Este mecanismo de defensa, posee dos connotaciones bien definidas y complementarias. La primera, relacionada a la forma en que las personas modifican su conducta, y la segunda, aquellas en que los individuos justifican esa conducta. A estas últimas las llamamos "parámetros de la lógica irrefutable". Estos, se asientan sobre la base de los derechos y privilegios y parámetros que se mueven y se creen dentro de la cultura de la organización. En la medida que un constructor quiere realizar un cambio, debe estar atento a la "lógica irrefutable", pues ella es una expresión de relaciones "ilógicas" que modifican la conducta de los individuos.

- Si me permite, profesor Flowers, - participando Yung de la conversación - quisiera hacer un breve comentario.

- Adelante, profesor, tiene nuestra plena atención.

- Profesor Flowers, Ud. comentó en la introducción a su respuesta, que el "principio de la lógica irrefutable" había sido hablado en otra oportunidad y es por ello, que creo conveniente tomando esa frase, comentar un principio insoslayable de la comunicación.

- Continúe, Profesor Yung, queremos escucharlo.

- Al escuchar su comentario, - continuó Yung - Ud. me recordó un viejo proverbio japonés que dice así: si en un bosque cae un árbol y nadie lo escucha, ¿existió comunicación? La respuesta es sencilla y obvia: no hubo comunicación. Para que ésta exista, debe haber un receptor, alguien que pueda interpretar lo que estoy diciendo. Si no se produce esto, solo obtendremos ruido. El hombre, piensa en distintos planos mentales, de tal manera que en ciertas ocasiones es difícil permanecer con todos los sentidos concentrados en una situación. Exige un alto grado de energía. Si esto está ausente en un flujo de comunicación, ocurre que estamos presentes en un lugar pero nuestros pensamientos están en otro y por lo tanto, tenemos ruido. Eso es lo que ha pasado con nuestro colega. Permítanme aprender de este "error". Como hemos visto, un error tremendo que es común en los constructores, en el cual se afirma que "una tarea inacabada exige dos veces más energía y memorización que un trabajo concluido" y es aquí donde podemos demostrar que al no concluir un trabajo lo convertimos en ruido. ¿Comparte conmigo colega? - Yung, observando a Bill -.

- Totalmente profesor. Siento que el haberse involucrado en el proceso y hacer énfasis en que podemos aprender de los errores, es una forma también de llevar la práctica a la teoría.

Flowers, sonriendo como gesto de agradecimiento prosiguió diciendo:

- Como les mencioné en el mapa conceptual de las dificultades que enfrentarán los constructores, deben aprender que no es suficiente conocer el camino del proceso de cambio, recordando sus fases cronológicas específicas. Es por ello, que en ningún momento deben olvidar el propósito y los resultados que se esperan de ellos. Alineación entre lo que es y debería ser. Si con lo que hacen sirve para alcanzar los resultados deseados y si éstos resultados se alinean con el propósito.

La maduración y experiencia de los constructores radica en no perder la orientación de su labor, emitiendo opiniones, ideas y juicios poco elaborados, en tiempos inapropiados y en circunstancias desatinadas. Pues de esa forma oscilarán sus actitudes como un péndulo, rectificando o ratificando reflexiones, que irrevocablemente los harán perder autoridad, influencia y confianza frente a sus colegas, colaboradores y en ellos mismos. Es entonces donde los procesos de cambio, que comienzan firmes, terminan debilitados a simples impulsos pasionales, imperdurables.

Las relaciones de poder, conducen a una heterogeneidad de creencias, el conocimiento y las responsabilidades, señalan múltiples formas de comportamiento formadas por ideas diferentes en cada persona y grupo. Es por ello, que estas diferentes perspectivas sobre la misma realidad, suelen complementarse u oponerse en los procesos de cambio. Entonces, es menester para los constructores el manejo de esas lógicas de pensamiento para el desarrollo de una conclusión integradora, con el propósito de modificar las acciones y hábitos de los grupos. Para impulsar el cambio, bajo condiciones de ambigüedad, los constructores deben focalizarse en primer término en aquellas variables que pueden controlar.

- Es cierto profesor – afirmó mi colega Koreano - que un proceso de cambio, tiene como propósito erradicar aquello que no tiene validez, en el contexto en el cual se encuentren inmersos. En otras palabras, ¿podríamos decir que las organizaciones se preocupan por conocer los valores de sus propios valores? Si esto es así, entonces, ¿por qué los constructores deben en primer término trabajar solo con las variables controlables? ¿No es una manera de disminuir la energía y propósito de sus trabajos y responsabilidades.

- Ese manejo de la ambigüedad, además presenta un desafío mayor para el constructor, pues debe hacer visible lo que no es manifiesto. Como hemos observado, las situaciones dialécticas, expresan un estado fácil de detectar y difícil de comprender. Pues la comprensión exige agregar una cuota de duda a nuestros modelos mentales, analizándolos e incorporando variables y circunstancias impensadas. Sin embargo, nos son ellas las de mayor nivel de complejidad, sino aquellas que por su análisis parecen en primera instancia complementarias. Pues, muchas de ellas aparecen como situaciones opuestas que en realidad no lo son, revelando posiciones simplistas del lenguaje, mecánicamente memorizado. Tomemos un ejemplo. Si mencionamos la palabra reestructuración, para muchos individuos, dentro de una organización, puede significar despido. La palabra aprendizaje, para un estudiante, puede significar tormento. Si hablamos de mejora continua, puede interpretarse como más trabajo.

Es allí donde la preparación de los constructores, debe contemplar la habilidad para reconocer y aún para crear métodos que puedan facilitar y expresar los pensamientos que edifican el mundo del cambio. Así es que a medida que el proceso...

- Disculpe profesor, - interrumpió respetuosamente mi colega Bárbara - tengo dudas con respecto a una afirmación.

Flowers y Yung la miraron, invitándola a proseguir.

- Ud. mencionó relaciones dinámicas y estáticas, asociadas a las formas de pensar y de actuar. Bajo esa mirada, mi interrogante es este: ¿cómo identifico esas relaciones?

Yung, tomando la palabra, respondió:

- Para intentar contestar su interesante cuestión, es preciso entender por qué algunas personas modifican su conducta y por qué otras no. Los primeros, los cambios estáticos, son una forma de adaptación en donde las normas inducen, estimulan la adopción de un nuevo hábito. Un ejemplo claro, lo tenemos aquí hoy, donde el profesor Flowers modificó el ámbito físico de nuestro encuentro y habilitó un método distinto de ofrecer sus clases con ayuda de sus preguntas. Esta "adaptación" temporal, modificó los hábitos tradicionales, pero tiene débil efecto sobre la personalidad, no ocasiona el surgimiento de nuevas tendencias en el comportamiento o en el carácter de cada uno de nosotros.

Por otro lado, los cambios dinámicos, son aquella especie de adaptación que ocurre, cuando un individuo modifica sus creencias, ideas y pensamientos. Por ejemplo, tomemos un discípulo de un gran estadista. Este discípulo obedecerá y respetará las decisiones tomadas, tal vez sin cuestionamientos, convirtiéndose en un hombre virtuoso al sentir que puede comprender a quien admira. Al tiempo que se adapta a las necesidades de la situación, hay algo que ocurre dentro de sí. Puede desarrollar una intensa pasión o rechazo por lo que ha aprendido, o hacia el sistema que lo contiene. Pero de cualquier manera, tome el camino que crea más conveniente, la estructura de su carácter sufrió un cambio que lo constituyó un factor dinámico.

- Gracias profesor Yung – agregó Flowers -. Como siempre nos ofrece respuestas impecables.

- Profesor – inquirió el compañero más delgado y alto de la clase – si no le molesta, podría continuar y finalizar sus comentarios acerca de por qué los constructores deben en primer término trabajar solo con las variables controlables.

- Le pido disculpas, colega, pero a veces surgen cuestionamientos que necesitan ser resueltos para evitar dar una intencionalidad no deseada al significado de un concepto.

A medida que el proceso de cambio se desarrolla, los métodos para ponderar las complementaciones y resolver las oposiciones variarán, de modo tal que avance el proceso. Algunas complementaciones pueden volverse oposiciones y estas últimas pueden volverse complementaciones. Los constructores deberán estar preparados emocional y técnicamente para poder sobrellevar estas disfunciones. Los constructores también deben saber, que toda transformación y cambio, suele conducirse bajo presiones, aunque el objeto central sea el desarrollo. No ha habido ni habrá verdaderos cambios sociales, donde el proceso no conlleve dolor y falta de comprensión y hasta cierto punto, fe. Sin ella, muchos procesos de cambio hubiesen fracasado.

Es por ello, que debemos contemplar en todo ese proceso, la crítica como elemento y causa de nuestro pensamiento, pues no podemos disimular los errores que podrían producir procesos parciales o incompletos.. De modo tal, de poder alinear los pensamientos, los medios, los recursos y los individuos, para trabajar en la construcción de escenarios genuinos. De lo contrario, todo espacio sin completar sería un error. La resistencia al cambio, trabaja sobre los campos de errores, donde los resultados no fueron alcanzados o peor aún, donde no fueron completados. Si esto ocurre, los constructores deberán administrar tiempo perdido y eliminar las verdades exageradas que la resistencia al cambio utiliza para provocar inestabilidad. Esa inestabilidad es estimulada por una creencia de defensa del estado actual, enarbolando alternativas utópicas de acciones y procesos sin valor para enfrentar el nuevo contexto. Eso significa abandonar o recurrir en procesos sin

valor. De este modo, como hablábamos, se confunde lo complementario con lo contradictorio.

- Nunca había escuchado el término de Verdad Exagerada, Doctor. ¿Podría comentarnos un poco más acerca de ello?

- Realmente no sé si es muy importante conocer su definición estricta, de hecho entiendo más importante su acción. Una verdad exagerada, son medias verdades, hechos, acciones, afirmaciones que agregan connotaciones, supresiones y/o complementos, propios de quien los describe, que en sí armonizan un equilibrio impreciso entre lo auténtico y lo insidioso, acentuadas en el desconocimiento del otro.

Los constructores se enfrentan a cuestionamientos y reflexiones sobre su propia función y sus valores. Por un lado, cuando ellos carecen de valores y propósitos claros, no logran distinguir qué ideas cimientan su trabajo y su responsabilidad. Es entonces, que quienes resisten al cambio, fortalecen sus posiciones, persuadiéndolos de abandonar sus posturas como consecuencia lógica de una posición poco sostenible políticamente. Esa posición, en definitiva, puede ser todavía mas cuestionada, cuando la propia organización colabora para debilitar la conexión entre los constructores, la estrategia, el conocimiento y las mediciones. De esta manera, los constructores quedan aislados del proceso. Sienten que trabajan como hidalgos Quijotes en aventuras perdidas, donde los mecanismos de defensa toman poder formando cadenas de resistencias al cambio.

Tanto aquellos que se encuentran a favor del cambio, como aquellos a favor del "no cambio", prestan atención a esas situaciones y exageran esas "verdades" de tal manera de debilitar las lógicas de los constructores, que muchas veces desconocen aspectos históricos y/o relacionales de poder. No pueden ser refutadas, debido a que las descripciones no son falsas. Están fundamentadas en hechos reales, que concatenados con una intencionalidad determinada, parecen mostrar hechos de aparente realidad.

- Entonces, profesor, el "principio de la lógica irrefutable" ¿puede descansar en realidades exageradas? – preguntó Albert, el único pelirrojo de la clase -.

- Definitivamente. Jamás el principio de lógica irrefutable trabaja sobre mentiras. Serían sencillas de descubrir.

- De hecho, - agregó Yung - no olviden que la propia estructura como explicó el profesor Flowers, crea y condiciona mecanismos de defensa, perturbando su propio desarrollo y como consecuencia, el de los individuos y del cambio.

- Puede darnos un ejemplo de "mecanismos de defensa estructurales", (MDE ) profesor Yung – continuó Albert, tratando de profundizar su consulta -.

- Con gusto, aunque daré un ejemplo sencillo. Explicar cada uno de ellos, tomaría un tiempo del que hoy no disponemos. Acerca de este tema, habló un colega Sudamericano y sobre sus escritos haré mi comentario. Para él, existen cinco MDEs, que son los siguientes: escala de desarrollo, medición de desempeño, políticas, estrategias y símbolos. Cada uno de ellos, condiciona la cultura, el comportamiento y la flexibilidad de la organización, de tal forma que su redefinición y rediseño son fundamentales para impulsar la mejora continua.

Tomemos por ejemplo el más sencillo de detectar "los símbolos". Detrás de cada hecho, existen distintos tipos de significados. Un caso concreto, cuenta en sus experiencias, lo pudo observar en un proceso de cambio donde la dirección exigió una reducción en los gastos, en los beneficios sociales y operaron sobre desvinculaciones de personal. Mientras operaba esta transformación dolorosa, una de las exigencias que le plantearon a él como consultor, fue que evitara bajo todo concepto reducir los honorarios de los directores. Por supuesto, la compañía en pleno al poco tiempo, conocía esta decisión. ¿Qué ocurrió? El

resultado fue baja de productividad, paros generalizados en solidaridad con los trabajadores despedidos, sabotajes, imagen pública negativa, pérdida de clientes, entre otras cuestiones.

Si de alguna manera tuviésemos que dar un marco conceptual a los símbolos, podríamos decir que es el uso del poder que se manifiesta a través de los sistemas de redes sociales, culturales, de comunicación e información, que afectan a la cohesión de los grupos y congruencia en la toma de decisiones. El sentido de un símbolo, deriva del valor provocado.

Flowers, retomando el discurso prosiguió.

- Esta es una de las charlas en donde hemos aprendido, entre otras cosas, la diferencia entre velocidad y ritmo. La velocidad de las agujas del reloj marcan, sin error, la cantidad exacta de horas de cátedra y la agilidad de las preguntas, marcaron la armonía del ritmo de clase. Y de esta forma hemos llegado al final.

Nos vemos el próximo martes, en nuestro último encuentro. Recuerden que es la audiencia pública y espero verlos a todos allí. Su presencia será fundamental para mí en la difícil tarea de ser examinado.

- Esto me recuerda, - interrumpió Yung -, una fábula que creo oportuna hacerles llegar. Profesor Flowers, ¿podría hacer honor al gran fabulista griego en esta clase?

Flowers, tomó asiento, sonrió y dijo:

- Esopo, el fabulista griego, ha sido uno de los hombres brillantes que ha tenido la historia del mundo en describir las acciones de los hombres con sabiduría e inteligencia, dejando entrever alegorías morales. Para ello, siempre hay lugar en mi clase. Profesor, nuestros oídos están alertas y expectantes.

Yung, quedó solo, parado frente al grupo, mudo por un instante, como queriendo recordar con detalle el cuento. Tomó una silla y se sentó, apoyando su pecho contra el respaldo.

... Una víbora acostumbraba a beber agua de un manantial, y una culebra de agua que habitaba en él trataba de impedirlo, indignada porque la víbora, no contenta de reinar en su campo, también llegase a molestar su dominio. A tanto llegó el enojo, que convinieron en librar un combate: la que consiguiera la victoria entraría en posesión de todo.

Fijaron el día, y las ranas, que no querían a la culebra, fueron donde la víbora, excitándola y prometiéndole que la ayudarían a su lado. Empezó el combate, y las ranas, no podían hacer otra cosa, sólo lanzaban gritos. Ganó la víbora y llenó de reproches a las ranas, pues en vez de ayudarle en la lucha, no habían hecho más que dar gritos.

A lo cual respondieron las ranas:

- Pero compañera, nuestra ayuda no está en nuestros brazos, sino en las voces. En la lucha diaria tan importante es el estímulo como la acción. Dios los bendiga - exclamó Yung -, finalizando el encuentro.

- Que así sea - dijo Flowers acompañando el deseo de Yung -. Nos vemos el viernes en la audiencia pública. No falten. Sus voces serán el estímulo para mis respuestas.

**Capitulo 21**  
**En el que escuchamos como los profesores**  
**de la universidad en audiencia pública interrogan**  
**al Prof. Flowers sobre temas diversos**  
**Recursos Humanos y Management.**

Viernes 02 de marzo.

Había pasado muy poco tiempo de las 08.00 de la mañana, hora exacta en la que había dejado la casa de Juan. Me dirigía como siempre a la universidad, sabiendo que este día sería distinto, pues las charlas con Flowers finalizarían de un modo inesperado, pero decididamente atractivo. Nunca había participado de una audiencia pública, en donde los profesores titulares de todas las cátedras eran "examinados" por colegas de distintas disciplinas, elegidos al azar.

Me parecía muy interesante, considerando que el objetivo buscado era desarrollar el interés en los estudiantes sobre el valor del conocimiento y la constancia en los propósitos de mejora y superación personal. Igual propósito que nos había hablado Flowers el primer día de clase.

Mientras manejaba, en absoluto silencio, pues no había encendido la radio, meditaba acerca de estas intervenciones públicas en las cuales obligan a los profesores a investigar y dedicar su labor plena hacia los alumnos. Con tanta serenidad y entereza, permitía a los profesores participar despreocupados por la pérdida de la legitimidad de sus categorías académicas, aunque sí ellos vislumbraban, que si no se encontraban preparados, la pérdida de imagen docente podría ser nefasta. Este "concurso", como lo llamaban de manera informal, se extendía por un período de dos meses, si bien la presentación de cada docente respondía como máximo a dos horas.

Estacioné el vehículo donde siempre, en la cochera #11 y me dirigí al salón asignado para el evento, caminando a paso ligero las calles sinuosas, siguiendo las señales que indicaban el nombre del salón. Atravesé varios pabellones y pasillos hasta llegar. No fue difícil identificar el lugar, pues a unos cien metros se podía ver cantidad interminable de gente esperando ingresar. Por suerte, los alumnos cuyos profesores disertaban ese día, teníamos el privilegio especial de ser guiados hacia una puerta lateral de hierro artístico, que daba ingreso hacia una de las puertas traseras del auditorio.

Quedé maravillado con el aire distinguido con que nos recibían a pesar de la cantidad de público que esperaba por ingresar. El orden, la pulcritud y la disposición para atendernos eran excelentes. Ese día, serían cuestionados cinco profesores y el segundo en escena era Flowers. Consideré que alrededor de las 11.10 hs. sería su participación, ya que el primer encuentro comenzaría a las 09.00 hs.

La mesa examinadora, según leí en el dossier, estaba compuesta por siete profesores de facultades distintas, tales como Historia, Matemática, Filosofía, Management, Psicología, Sociología y Literatura. Era sencillo reflexionar que el único relacionado en forma directa con Flowers, al menos en temas de su saber, era el de Management.

Como era de esperarse, a las 09.00 en punto, el jurado comenzó a sentarse en los lugares designados, en forma semicircular y sobre el lado derecho del escenario. No había mesas, solo dos atriles en el centro, distanciados por un par de metros, manteniendo una línea paralela al borde del teatro. El escudo de la universidad, como siempre, en el frente de los atriles.

Luego de las presentaciones formales del jurado y del agradecimiento propio, invitaron con un tono más que cordial al primer disertante de la mañana, el profesor de matemática

Charles Dominic. Le indicaron que su lugar era el atril que se encontraba sobre la izquierda y que desde allí, debía dar sus respuestas sin apoyo alguno de medios informáticos, papeles, gráficos, etc., solo con el uso de la palabra. Por un momento, recordé las peleas de box, donde los árbitros tienen la obligación de comentar las reglas aunque ya todas las conocen. Lo bueno de ello, es que el clima era distendido, pero inquietante.

Cada profesor jurado debía interrogar al disertante acerca de un tema a su elección, con la única consigna de que ese se encontrare relacionado con la especialidad del profesor invitado, de tal manera que le permita contestar dentro de los límites de la ciencia a la que pertenece, pudiendo ampliar a su voluntad la respuesta con conceptos de otras ciencias.

El moderador a cargo, dio comienzo al concurso agradeciendo la presencia de autoridades distinguidas de la universidad, profesores, alumnos y profesionales egresados de esa casa, como así también, a profesionales, profesores y estudiantes invitados de otras universidades.

El profesor Dominic, paso posterior a la presentación, se levantó y se acercó a su atril dispuesto a responder. Cada uno de los profesores del jurado, en forma secuencial de acuerdo a la indicación del moderador, realizó las preguntas pensadas para la ocasión. No obstante que mi conocimiento de la matemática es muy primitivo, debo reconocer y admirar la forma en que Dominic fue expresando sus conceptos y la espontaneidad de sus deducciones había creado un clima tan ameno que cuando finalizó, los aplausos fueron eternos. Su labor fue impecable. Cuanto más escuchaba los comentarios sobre Dominic, mi mente más se concentrada en el segundo expositor, mi amigo Thomas Flowers. El papel de Dominic había realmente conquistado a los asistentes.

Pensaba que ocurriría si Flowers fracasara en alguna de las respuestas o si sus nervios lo traicionaban. Al unísono recordé una frase de un viejo libro árabe que alguna vez había leído, decía "quien no confía en sí mismo, no merece la confianza de los otros", y él era un hombre que confiaba en sí mismo; me lo había demostrado muchas veces.

Con agradecimientos y aplausos se retiró el profesor Dominic, dando paso al siguiente experto, a quien el moderador llamó puntualmente: demos la bienvenida al profesor de Recursos Humanos, Dr. Thomas Flowers.

Bajo una lluvia de aplausos, Flowers sin decir una palabra, ingresó al escenario, saludó levantando su mano derecha con gesto amable. Se acercó al atril, apoyó sus manos abiertas sobre el borde y quedó parado firme con su traje azul.

- Profesor Flowers, bienvenido – lo saludó el moderador, cuyo apellido era Yakes.

- Gracias, estimado colega. Es un real honor estar aquí compartiendo este espacio de pensamiento y meditación que todos, quienes amamos la educación, creemos necesario e imperioso mantener vivo.

- Así es Profesor. Ese es el propósito de nuestra universidad, colaborar para una vida de permanente aprendizaje. Por ello, no tenemos dudas que los profesores aquí presentes podrán demostrarnos ese esfuerzo constante sobre el arte del pensamiento y la reflexión. Si está preparado Dr. Flowers, y debiendo respetar el protocolo y el tiempo, invitaré al primer especialista a realizar la pregunta. ¿Está de acuerdo, profesor?

- Absolutamente.

- Quién se levantó, a paso lento, abrochando el botón central de su saco marrón, era el muy respetado profesor de historia, Jhon Adir. Un hombre alto, flaco, de barba blanca, pelo canoso y lacio. Acercándose al micrófono, en voz lenta, sílaba por sílaba, como queriendo perfeccionar su tono para dar profundidad a su cuestionamiento.

- Estimado Profesor Flowers, como Ud. sabe bien, todos somos resultado de la historia y también de sus protagonistas. No existe posibilidad de analizar el hoy, sin contar entre nuestros conocimientos lo hechos, personajes, sucesos y acontecimientos que han transcurrido en este mundo, a los que llamamos historia. Es por ello, que para estudiar cualquier arte o ciencia, es necesario estudiar a sus protagonistas más elevados, que han dejado huellas imborrables en las ciencias, aún en las jóvenes como el Management. Por lo tanto, mi pregunta es la siguiente: ¿puede profesor hablarnos sobre pensadores reconocidos del Management que por su evolución en los pensamientos han sido criticados en su propio país? No obstante ello, me gustaría que nos presente el caso en donde uno de ellos debió comprobar sus teorías en otras tierras lejanas a las de su país de nacimiento.

Hubo un profundo silencio, esperando la palabra de Flowers. Con su sonrisa acostumbrada y tranquilidad respondió:

- Como bien Ud. afirmó, el Management es una ciencia joven que, como origen científico, ha tomado de otras ciencias invaluable conocimientos y se ha alimentado de las corrientes más diversas. De hecho, también el Management se ha aprendido no solo de científicos y técnicos, sino también de artistas de los negocios, donde han creado organizaciones e imperios desde la nada. Por tal razón, deseo responder la primer pregunta con el pensamiento de un hombre, virtuoso pero no académico, de origen Japonés, creador de un imperio empresarial que ha llegado hasta hoy y sigue creciendo. El nombre de su creador es Konosuke Matsushita.

El fenomenal crecimiento que llevó a Matsushita a colocarse tan alto entre sus competidores es un fenómeno digno de estudiar.

Matsushita se convirtió en una gran empresa que gana mucho más que dinero, y es probable que así continúe ya que se convirtió en un sistema organizacional que satisface las necesidades de la sociedad, clientes, ejecutivos y empleados y está "programada" para adaptarse, a medida que sea necesario, a los cambios que se producen en el contexto.

En todo el mundo, construir una gran empresa requiere mucho tiempo e implica objetivos complejos que atiendan a las necesidades de numerosos grupos humanos que, al mismo tiempo, concuerden con los valores de la cultura. Los factores que contribuyeron para el crecimiento de Matsushita y su actual situación como empresa líder, dan cuenta de una serie de características relacionadas con el arte gerencial japonés en acción. El éxito de Matsushita de ninguna manera puede ser explicado simplemente como el empleo de "reglas" que, con tanta frecuencia, nos excusan de examinar crítica y detalladamente el éxito de las empresas japonesas. Matsushita no se distingue por el "consenso en la toma de decisiones" ni por la "comunicación de abajo hacia arriba". La empresa jamás contó con el apoyo financiero de un "zaibatsu". ni, como fabricante de bienes de consumo, fue alguna vez prioridad para el gobierno japonés a través de protecciones económicas especiales. Su fundador, permanentemente, violó las normas estratégicas hacia las cuales se orientaba la empresa japonesa en general. En lugar de utilizar el nombre Matsushita, como era costumbre en Japón, adoptó una marca: National, y la promocionó ampliamente con publicidad constante. En lugar de vender a través de los canales de representantes de fabricantes, que aún hoy sigue siendo el sistema de distribución en Japón, creó sus propios canales de distribución y atendió directamente a los negocios minoristas. En lugar de la relación distante con ellos, les ofreció buenas políticas de financiamiento y constituyó un vínculo íntimo y continuo. Fue innovadora en la introducción de ventas a plazo y con el empleo de "ofertas del día" en los negocios minoristas. En síntesis, no sólo fue innovadora en la estrategia de comercialización sino que sus innovaciones tuvieron un carácter casi revolucionario para la época. Matsushita reconoció explícitamente la importancia de la participación en el mercado. Una vez que sus grandes niveles de producción generaron economías de escala, las reducciones de costos fueron trasladadas al consumidor a través de reducciones de precios.

La segunda parte de su cuestionamiento, está dirigida hacia algún pensador que haya creado una metodología "revolucionaria" y que, como suele ocurrir con ellos, sus pensamientos no coinciden con la sabiduría convencional de una sociedad. Este es el caso de un Dr. en física, experto en estadística llamado Edward Deming. Deming, conocido como el padre de la calidad, en la década del 50' comenzó el desafío de trabajar bajo un concepto hasta ese momento impensado: aumentar los niveles de calidad, reduciendo costos.

Fue tanto el nivel de rechazo obtenido por los empresarios de su propio país, que decidió implementar sus teorías en otro país: Japón. Allí, trabajando con colaboración plena, logró desarrollar su teoría que aseguraba que aumentando la calidad de los procesos y productos, elevaría la competitividad y la productividad. Veinte años después, aproximadamente, los empresarios norteamericanos viajaban hacia Japón para conocer cuál era el secreto de éxito de los productos de ese país, pues no entendían por qué Japón con menor tecnología, realizaba productos de mayor calidad. Cuenta una anécdota, que cuando los primeros empresarios americanos llegaron a Japón, preguntaron quien había sido el artífice de semejante avance. Los japoneses les hablaron de Deming, a lo cual los americanos preguntaron: ¿podemos hablar con ese Japonés? Su aporte ha sido tan significativo en el mundo, que las teorías de mejoramiento continuo y calidad han sido aceptadas por el universo empresario. Pero como es costumbre, el pueblo Japonés le brindó su homenaje, inmortalizando su figura a través del premio nacional a la calidad que lleva su nombre.

El moderador miró al profesor Adir, quien comentó:

- Profesor Flowers, mi pregunta ha sido respondida con precisión académica y exactitud histórica. No tengo nada para agregar.

Pensaba desde mi asiento sobre la respuesta brillante de Flowers, pero también sabía que le faltaban aún seis interrogantes más.

- Gracias Profesor Adir – comentó el moderador -. Terminado el primer tramo, el profesor Yakes, invitó al segundo profesor, el Dr. Harper a exponer su pregunta.

Este profesor de filosofía, había sido profesor en varias universidades de renombre en los Estados Unidos, como así también en Japón, Reino Unido y Francia, aunque vivía en los Estados Unidos desde hacía varios años, residiendo en la misma ciudad donde se encuentra la universidad. Como filósofo por convicción o quizás por casualidad, usaba barba como sus antiguos maestros, al menos así los recordaba, de estatura media, robusto, un poco excedido en peso, para mi gusto.

- Profesor Flowers, - comenzó diciendo - he escuchado su primer respuesta y me han parecido sumamente interesantes sus conceptos y anécdotas. Es por ello que mientras lo escuchaba, decidí cambiar mi pregunta de modo que pueda relatarnos, de acuerdo a su experiencia lo siguiente, ¿qué virtudes los empresarios y trabajadores deberían cultivar para mejorar su integridad y relación laboral, que por razones contextuales, muchos de ellos han letargado? Si es posible, mencione al menos cinco y relacione tres de ellas con el pensamiento de un maestro filósofo de la antigüedad, a su elección y preferencia.

Flowers, serio, meditó unos instantes y prosiguió.

- Si existe algún concepto estudiado, controvertido y complejo en la historia del hombre, es la virtud. Esta, en su definición etimológica, significa fuerza, potencia. Entonces, definida de ese modo general, la virtud es respecto a una cosa lo que completa la buena disposición de la misma, lo que la perfecciona. Tal noción de virtud es trasladable al hombre. La virtud es un hábito, una cualidad que depende de nuestra voluntad, y tomando el pensamiento de Platón, "las virtudes cardinales del hombre son la sabiduría práctica o prudencia".

Una de las virtudes de que los hombres nos hemos alejado es la auto – disciplina. Es decir, convertirnos en discípulos de nosotros mismos, haciéndonos cargo de nuestras acciones, desarrollo y decisiones, dominando de esa manera nuestro temperamento. Cómo señalaba el filósofo: aprendemos a ordenar nuestra alma tal como aprendemos a resolver problemas matemáticos o jugar a un deporte: mediante la práctica.

La auto – disciplina, cuando se encuentra en su estado de madurez, lleva al desarrollo de otra virtud digna de admiración: la responsabilidad. La responsabilidad significa capacidad de responder, de dar cuenta de nuestros actos. Como definió alguna vez James Madison “La responsabilidad, para ser razonable, se debe limitar a los objetos dentro del poder de la parte responsable, y para ser efectiva debe relacionarse con operaciones de ese poder”. Las personas que no han alcanzado la madurez aún no son plenamente dueñas de sus poderes. En palabras de él filósofo: llegamos a ser lo que somos como personas mediante las decisiones que tomamos. Es en definitiva la responsabilidad “la aceptación de ser lo que hemos hecho de nosotros mismos, el rechazo de las excusas falsas”.

La relación que mueve a los hombres a unirse bajo un mismo objetivo es la consecución de ese. La felicidad, entonces, reside en alcanzarlo con actividad tanto física como mental, de acuerdo a él filósofo. A esa actividad física y mental, la llamaremos Trabajo, virtud que engendra esfuerzo y capacidad. El trabajo, es aquello a lo que nos dedicamos, a lo que consagramos nuestras energías para lograr algo. En este sentido el trabajo no es la tarea de ganarnos la vida sino aquello que hacemos de nuestra vida. Por lo tanto, bajo esta concepción, lo opuesto al trabajo no es el ocio, el juego o la diversión, sino la pereza, el hecho en no invertir en nuestras actitudes y aptitudes.

Para llevar a cabo estas virtudes mencionadas hasta aquí, estoy seguro que necesitaremos perseverancia y honestidad con nosotros y con los demás, debiendo enfrentar situaciones difíciles y a veces terribles y resistir contra ellas. Es por ello indispensable contar con una virtud más: la Valentía. La Valentía no debe ser confundida con la temeridad, sino con la estimación justa del peligro. Ya Herman Melville, en un pasaje de Moby Dick, donde Starbuck, el primer oficial del Pequod, interpela a la tripulación:

- ...“No toleraré en mi buque a ningún hombre que no tenga miedo de una ballena”...

Al habituarnos a afrontar situaciones terribles y resistir contra ellas, nos volvemos más valientes y cuanto más valientes somos, más capacidad de resistir el dolor contra ellas tenemos”. Como decía él filósofo: “Nos volvemos valientes al realizar actos de valentía”.

Hemos señalado entonces, de acuerdo a lo que me solicitó, las virtudes de la prudencia, la auto – disciplina, la responsabilidad, el trabajo, la valentía, la perseverancia y la honestidad, que suman un total de siete, número que escogí como resultado de la suma del tres, que significa lo divino, y el cuatro, que simboliza el mundo material; aunque solo expliqué en forma breve cinco. Del filósofo que hice referencia en las cinco primeras virtudes, me refería al discípulo de Platón, al que llamaban “él Filósofo”: el gran Aristóteles.

Tomando el micrófono, el profesor Harper añadió:

- Estoy más que complacido con su respuesta. Ha tenido la virtud de la sencillez y con dignidad ha elevado el nombre del sabio Aristóteles. Ha además, conseguido en su discurso, la invaluable sensación de la amistad entre el pensamiento y el trabajo.

Yakes, tomando el micrófono comentó:

- Me permito pasar entonces, a presentar al tercer profesor que emitirá su pregunta. Con Uds. la Doctora en sociología Etta Bennet.

Si alguien debiese llevar el seudónimo de elegante, era la doctora Bennet. Alta, rubia, de unas cuatro décadas, quien lucía un traje blanco immaculado. Su rostro, que había olvidado el paso del tiempo, se mostraba radiante, como esperando el momento de interrogar a mi querido profesor.

- Profesor Flowers, es un gusto tenerlo aquí esta mañana. Hace tiempo que compartimos nuestro trabajo en la Universidad, pero pocas veces hemos tenido la posibilidad de interactuar. Será un placer para mí poder escuchar su respuesta. Mi cuestionamiento reside en una duda, que como socióloga y estudiosa de las culturas y relaciones de los hombres, busco indagar cada vez con mayor anhelo. La cultura, como resultado de nuestras creencias, valores, costumbres, derechos y privilegios, entre otras, marcan nuestra manera de pensar y comportarnos. Es entonces, que esos comportamientos promueven las acciones de los hombres y gestan pensamientos. Mi pregunta es la siguiente: puede Ud. comentarnos, si es que existe, ¿alguna metodología de Management que haya incorporado los valores y creencias de un pueblo, de tal modo que pudiera ser aplicable para la mejora de un sistema de relaciones sociales, o por llamarlo de otra forma, de una organización? Podría ilustrarnos con un ejemplo sencillo.

Flowers, no contestó, agachó su cabeza y quedó callado por unos segundos, luego argumentó:

- Sería poco inteligente no admitir su afirmación. El pensamiento de los hombres, es afectado siempre por la cultura a la que pertenecemos y vivenciamos. Sería inútil estudiar al hombre fuera de su ámbito, pues ambos el hombre y su ambiente, se influyen mutuamente. Existen casos en donde los pensamientos de los hombres, crean teorías y metodologías que mezclan sus valores y creencias, con sus formas de trabajo y disciplina. El caso que recuerdo, es a partir de explicar una forma de pensamiento que en el Management se la denomina "Mejora Continua". La mejora continua, explicada sin una estricta definición, es hacer las cosas mejor que ayer, es buscar la excelencia en todos nuestros actos. Como método de trabajo, para que sea aplicable, es necesario darle instrumentos operen como modeladores de la realidad, para que interactúen con ella a fin de modificarla y en la medida que sea posible, medirla con la mayor precisión. Una de las metodologías de la mejora continua, se denomina "Gestión de la Calidad". En ella, existen herramientas que permiten su implementación y desarrollo, que como acuerdo general son siete a saber: los flujogramas, los diagramas de dispersión, los histogramas, la ley de Pareto u 80/20, el control estadístico de procesos, el diagrama de causa-efecto y el gráfico de tendencias o lineal. Ante éstas "siete herramientas", como se los denomina en el vocabulario del Management, podemos advertir que ellas han sido resultado de una cultura oriental, precisamente japonesa. Según cuenta la leyenda, los samuráis japoneses poseían "siete armas" para combatir y vencer a sus enemigos.

Como resultado de este espacio de la cultura japonesa y con el afán de vencer al enemigo de la competitividad, que es la mediocridad, los japoneses incorporaron a los procesos de mejora continua este número "siete" como herramientas, evocando así a sus antiguas creencias dentro de sus procesos de mejora continua.

Espero Doctora Bennet, haber podido responder su pregunta.

- Las respuestas que acaba de formular demuestran profesor Flowers una sólida cultura. Habla en forma llana y natural, combinando sencillez y armonía en su discurso. Estoy plenamente satisfecha con su respuesta, profesor. Gracias.

El auditorio ya comenzaba a murmurar acerca de Flowers. Había deslumbrado con sus comentarios y respuestas de una forma poco usual. Pero como era costumbre, nadie podía aplaudir hasta no ofrecer la última respuesta.

Yakes, que se encontraba fuera del escenario, dejando entrever, la intención de que sólo los actores principales pisen las tablas, se acercó al centro del mismo y prosiguió:

- Quisiera invitar ahora, al Profesor Shapiro, Doctor en Negocios de esta universidad, para que realice la próxima pregunta. Dr. Shapiro, por favor.

De traje gris, carpeta en mano, anteojos y pelo muy corto negro, caminó hacia su atril con una sonrisa enorme mirando a Flowers. Parecía sincera y singular. Era extraño, aunque no advertí sorna o burla, ante esa postura de mirar fijamente al interlocutor cuestionado. Frente al micrófono habló así:

- Querido Thomas, - y mirando al auditorio prosiguió - me permito llamarlo así pues él ha sido mi colega por muchos años en otra universidad. Cuando me convocaron para este programa de cultura y educación, acepté venir debido a que me encontraría después de tanto tiempo con mi colega y amigo Flowers. Al igual que en cantidad indeterminada de veces, hemos discutido temas de Management, y en especial, los problemas que los gerentes enfrentan en las organizaciones por carecer de liderazgo. Existen millones de gerentes, pero pocos líderes reales. En el desempeño de las tareas y responsabilidades de un gerente, existen múltiples condiciones que debería cubrir e impulsar. Entre ellas, el arte de la inteligencia. En consecuencia mi pregunta, que entiendo abrirá un debate posterior entre quienes amamos el Management es la siguiente: Profesor Flowers, ¿podría comentarnos que papel debería desempeñar la razón intelectual de un gerente en las organizaciones?

Flowers, viéndolo fijamente respondió:

- Ante todo, querido amigo Edgar, gracias por estar aquí. Es un placer y un orgullo volver a verte después de tanto tiempo. Pero si de algo me lamento, antes de comenzar a ofrecer mi respuesta, es no haber incluido entre las siete virtudes que mencioné, una que acabas de recordar a este viejo colega: la Amistad.

Aceptemos entonces que la razón de ser de los intelectuales estriba precisamente en un típico específico de agitación que consiste sobre todo en la modificación del propio pensamiento y en la modificación del pensamiento de los otros. El papel de los gerentes intelectuales, no consiste en decirle a los demás lo que deben hacer. ¿Con qué derecho podrían hacer esto y luego pedir responsabilidad en sus tareas? El trabajo intelectual de un gerente no consiste en modelar la conducta de los demás, estriba más bien en cuestionar, a través del análisis y la autocrítica, los terrenos propios donde difunde sus conocimientos y competencias, en sacudir los preconceptos, modelos mentales, acciones y hábitos, en cuestionar la sabiduría convencional, los métodos de evaluación y medición y sí a partir de allí, replantear los problemas, buscando las causas subyacentes que los crean, desarrollan y mantienen. Ese cuestionamiento radical continuo, que implica la modificación del propio pensamiento y la recepción de los otros con tolerancia y paciencia. Si lográramos discernir cuál es el verdadero valor del valor de nuestros pensamientos, de alguna manera, trataríamos de buscar con mayor detenimiento un camino que nos acerque a los objetivos que hemos escogido.

El Dr. Shapiro, sin dejar de estar concentrado en la respuesta obtenida, argumentó:

- No esperaba otra respuesta de ti, mas que la agradable sorpresa de sorprenderme. Gracias querido Thomas.

Y sin vacilar, se acercó, lo abrazó y aunque existía una costumbre arraigada de omitir los aplausos hasta el final de la disertación, no pudimos contener la emoción que esos dos colegas habían irradiado en la audiencia.

- Yakes, ordenado y prudente, se arrimó en forma rápida al escenario y agradeció ese gesto de "amistad" entre colegas y la admiración que ambos manifestaron entre sí. Sin más continuó con su comentario:

- Es imposible abstenerse frente a tanta emoción y profunda amistad, hecho que enaltece este programa de educación y cultura. Pero el evento debe continuar. Si el profesor Flowers, me confirma, invitaré al siguiente profesor para realizar el próximo interrogante.

- Con mucho gusto, Profesor Yakes. Adelante.

- Me gustaría convocar ahora, a la Doctora Susan Bornelli, profesora de lengua y literatura. Doctora, adelante por favor.

Con una sonrisa encantadora, al igual que la doctora Bennet, la profesora Bornelli, caminó hacia el atril. Lucía un vestido rojo, con un chal blanco, que me recordó a los que usaba mi tía Elena, aunque menos prolongado. Su figura, quizás por adicionar algunas experiencias más que la doctora Bennet, hacía brillar algunos frunces en su cara, pero con el esplendor y coquetería de una dama de la sociedad. Fue entonces cuando sugirió su cuestionamiento.

- Profesor, estoy segura de que quienes lo hemos escuchado atentamente en este recinto, hemos comprendido como el espacio del tiempo es marcado sólo por sus respuestas. Un hombre de cultura generosa, siempre es bienvenido entre los hombres de ciencia y más aún entre aquellos que amamos la literatura. Este arte, milenario, que moviliza a los hombres y mujeres a expresar sus ideas y creencias y perpetuarlas en las páginas de la historia, ha servido a los hombres ilustrados y cultos, a explicar en forma sencilla lo que para otros mortales, nos es complejo. Es por ese motivo, estimado colega, que le pido que pueda ilustrarnos a través de un cuento, parábola o fábula, dos casos en donde el cambio sea protagonista, con las siguientes consignas. El primero, deberá ilustrarnos un cambio profundo en donde la transformación no haya sido exitosa. El segundo, en donde pueda demostrarse que ante un mismo problema, tres especialistas lleguen a distintas conclusiones, pero con la condición de que solo uno de ellos llegue a la verdad, utilizando además de sus conclusiones científicas, la sabiduría y el sentido común. Lo escuchamos profesor Flowers.

Absurdo, exclamé en mis pensamientos icómo le puede preguntar semejante cosa!, No puede ser. ¡Es una locura!. ¡Paren la pregunta!... mientras vociferaba dentro de mi, observé a Flowers tomar una lapicera que retiró de su bolsillo interno derecho del saco, como recordando algo. La miró fijamente y la abordó con voz ronca manifestando:

Dice una leyenda, que la hormiga actual era en otros tiempos un hombre que, consagrado a los trabajos de la agricultura, no se contentaba con el producto de su propio esfuerzo, sino que miraba con envidia el producto ajeno y robaba los frutos a sus vecinos.

Indignado Zeus por la avaricia de este hombre, le transformó en hormiga. Pero aunque cambió de forma, no le cambió el carácter, pues aún hoy día recorre los campos, recoge el trigo y la cebada ajenas y los guarda para su uso.

He allí, que podemos observar un caso donde el cambio profundo, castigo si los hay, no pudo transformar para bien el carácter de aquel hombre y por lo tanto, su conducta desviada.

Cuentan que un médico de niños, pasaba todas las mañanas camino al hospital, por un conventillo a cuya puerta jugaba cotidianamente un grupo de chicos. Un día su ojo experto echó de menos a uno, volvió a notar su ausencia durante algunos días y se detuvo a indagar.

- ¿Y el rubio? – preguntó.

- Está enfermo, señor.

Y en efecto; conventillo abajo, en la última pieza, tirado sobre unos trapos, pálido, enfermo, estaba el rubio. A su lado, la madre, una obrera.

- ¿Quién cuida a este niño?

- Dos personas. Un curandero y un enfermero.

- ¿Y que le han diagnosticado?

- Es un poco confuso para mí. El curandero, dice que tiene mal de ojos y el enfermero, que puede tener un problema en su hígado.

- Señora, desde hoy lo cuido yo.

- Y, ¿quién es Ud.?

- Ricardo Gutiérrez, el Dr. Ricardo Gutiérrez.

Horas más tarde, el generoso médico, volvía trayendo el mismo los remedios. Los remedios eran juguetes, una profusión de juguetes, y cuando se retiró, dejando a su rubio sano y bueno entre los autos y muñecos que parecían sonreírle fraternalmente, como sí también ellos sintieran la dicha inefable de transmitir un poco de felicidad, dio este diagnóstico que sólo podía darlo un alma sabia y filantrópica:

- Su hijo no estaba enfermo, señora. ¡Estaba triste!

En este último cuento, podemos observar como un profesional, cuando conoce los límites de su profesión, pide ayuda a la sabiduría y al sentido común, para poder de esa manera, llegar a una conclusión interpretativa de la realidad. Espero, profesora Bornelli, que mi respuesta haya podido satisfacer al menos, parte de su expectativa.

- Profesor Flowers, el problema que le planteé ha sido resuelto y ha reafirmado en mi corazón mis siempre saludables sentimientos de amor hacia la literatura y a las palabras, cuando se encuentran inspiradas por hombres talentosos y plenos de vocación por la educación y el arte. Excelente, perfecta y completa. Mis más sinceras felicitaciones y admiración.

El profesor Yakes, sin decir nada, cabal e imparcial, invitó a participar al sexto profesor, cuyo nombre era Napoleón Hazlit, psicólogo. Al igual que el Dr. Harper, había dictado clases de psicología organizacional en distintas universidades de Europa, Asia y Sud América. De hecho, yo había participado en un seminario sobre modelos de pensamiento y percepciones que había dictado en la Universidad Nacional para la cual trabajo. Era además reconocido por su estatura y peso, pues su altura era superior al metro noventa, cuerpo de movimientos lentos, cuya robustez afirmaba el ruido de sus pasos. Con aire grave comenzó su pregunta:

- Profesor, desde hace años entiendo que Ud. se especializa en temas de cambio organizacional y resolución de conflictos y sé, pues me han informado, que ha dictado seminarios y conferencias en distintas latitudes de nuestro planeta. Su prestigio y conocimiento son distinguidos y lo ha demostrado, sin dudas, en este recinto educacional. Es por ello, que queriendo aprovechar su experiencia e idoneidad, me gustaría formularle esta consulta: ¿qué aspectos perceptivos, de acuerdo con una clasificación arbitrada por Ud. llevan a los hombres a equivocarse en la toma de decisiones, sin importar su jerarquía, inteligencia, responsabilidad y/o nivel educacional?

Finalizada la pregunta, mire a Flowers y respiré hondo y creo que lo hicimos al unísono. Sentí que ese rompecabezas que le habían planteado, había por primera vez perturbado de manera cabal los pensamientos del Doc. firme, observó a la audiencia prosiguió:

- Existen ciertos errores o fallas característicos que forman parte natural del proceso de pensamiento. Son a mi juicio, muy difíciles de evitar porque provienen directamente del mismo modo que funciona la mente. Algunas son sensoriales, otras son simples anomalías

en la forma en que pensamos, pero lo que las hace tan peligrosas es que son invisibles, debido a que están interconectadas en nuestro proceso de pensamiento y carácter.

A todos nos gusta creer que tomamos decisiones en forma racional y objetiva. Pero el hecho es que todos tenemos prejuicios y estos influyen en nuestras decisiones. No debemos olvidar, que en la toma de decisiones operan al menos dos factores que son: el proceso utilizado y la mente del decididor. Ambos factores, si no se encuentran entrenados, podrían convertirse en un serio enemigo del sentido común.

En mi travesía por las empresas, he descubierto cinco clases de errores que momento a momento, cometemos los individuos. Sobre ellos, en forma sinóptica, intentaré exponerles a continuación:

El primero de ellos, lo denomino error mecanicista. Este error ocurre cuando pasamos de una idea a otra siguiendo una única pista. Cuando la mente considera una decisión, da un peso desproporcionado a la primer información que recibe. Las impresiones iniciales, estimaciones o informaciones, sopesan los pensamientos y juicios subsiguientes. En los negocios, un error mecanicista típico es la tendencia de continuar con un evento pasado, resolver conflictos sin analizar sus verdaderas causas o realizar una actividad con variables distintas de igual forma que una proceso similar. Por ejemplo, aumentar los niveles de stock considerando solamente las tendencias pasadas de ventas, capacitar personal sin considerar los resultados que se quieren llegar, realizar un proceso de reducción de costos pensando únicamente en la desvinculación de personal. Si queremos incorporar un ejemplo ridículo, podríamos describir la forma convencional que muchos docentes todavía siguen ofreciendo sus clases en forma magistral, donde la participación del alumno se activa solo en los momentos de examen. La no incorporación de la educación a través de Internet es también prueba de ello.

El segundo error, lo denomino error de dimensión. En este caso la mente pasa de una idea a otra de un modo que parece válido, si se atiende exclusivamente a la denominación de las ideas, pero que no es válido si se tienen en cuenta las magnitudes implicadas. Como ejemplo podemos advertir, que muchos políticos proponen que "para acabar con los delitos en la calle, deberíamos aumentar el número de policías en las esquinas de las ciudades". Muchas empresas en el mundo no han sabido interpretar la dimensión de la competitividad internacional y han caído por haberla subestimado. Podríamos mencionar el tradicional ejemplo del filósofo chino Confucio, cuando manifestaba "no matemos a un mosquito con un cañón".

El tercer error, el error "evidente", es aquel que vemos que se ha percibido algo como conocido, pero al fin resulta ser algo totalmente diferente. Este responde cuando la idea que nos hemos hecho de algo, no se ajusta a la realidad. Reconocemos algo al percibir determinados rasgos que nos conducen a una idea conocida, o peor aún, a favorecerla.

El cuarto error, muy común en los ejecutivos, es el error de soberbia y arrogancia. A diferencia de los anteriores, es un error enfocado en el futuro y no en el presente. No está enfocado en la idea, sino en su desarrollo que se supone imposible. El aferrarse a la arrogancia, los individuos impiden y detienen cualquier mejoramiento de la idea, para enriquecerla y madurarla más y más. Excluyen las alternativas, otras ideas.

Los decididores, tienen una fuerte tendencia hacia las alternativas que perpetúan el status-quo, y protegen su ego para no ser dañado o lastimado. Romper el status-quo significa que somos responsables y estamos expuestos a ser criticados y a arrepentirnos de la decisión tomada.

Esta trampa consiste en tomar decisiones que justifiquen las elecciones anteriores, aún cuando ellas dejaron de ser válidas. Por ejemplo, podemos continuar invirtiendo enormes esfuerzos en mejorar la performance de un empleado, cuando debemos aceptar, que nos

equivocamos al tomarlo. ¿Porqué nos cuesta tanto liberarnos de decisiones pasadas? Porque, no tenemos el deseo consciente de reconocer errores. En un mundo incierto, en el cual, ocurren eventos imprevisibles, las buenas decisiones pueden dar malos resultados. El error de los soberbios, es que necesitan estar confiando en la certeza de sus estimaciones, pues ellos se exponen, cuando las organizaciones no se encuentran maduras, a la disyuntiva ganar – perder.

El quinto error, es el error por omisión de expectativa. Este se presenta cuando solo consideramos una parte de la información y de la situación, pero extraemos conclusiones que se aplican a la totalidad de ella. Tomamos la parte por el todo. Ante una decisión, buscamos consejeros o evidencias, que confirmen nuestro instinto o punto de vista, mientras que evitamos toda información que lo contradiga. Esta trampa no solo nos lleva a elegir la fuente de información, sino también a la forma en que la interpretamos, dando más peso a la que nos confirma que a la que nos contradice.

Hay dos fuerzas psicológicas fundamentales que operan en este caso. La primera es nuestra tendencia subconsciente a decidir lo que queremos hacer antes de pensar porqué queremos hacerlo. La segunda, es nuestra inclinación a realizar tareas que nos gustan en lugar de aquellas que nos disgustan.

Estos fallos y errores que se producen en el proceso decisorio, son consecuencia de múltiples factores, como los mecanismos de defensa que los individuos tenemos frente a los cambios, y como mencionaba el profesor Napoleón Hazlit, son producto de nuestra percepción, a la que podríamos llamar "ese mundo exterior visto desde nuestro interior". Esta que por definición es compleja y que nos ofrece de vez en cuando algunas quimeras, es requisito necesario para elevar nuestra imaginación y creatividad, perfecto atributo de las personas inteligentes y audaces.

El profesor Napoleón Hazlit, observó durante el tiempo de exposición a Flowers sin quitarle mirada, contemplando la templanza con que él intentaba responder a su pregunta. Creo que al igual que varios de los que nos encontrábamos allí, presintió que su curiosidad interrogativa podía complicar una réplica digna y decorosa por parte de Flowers. Fue entonces donde comentó:

- Profesor Flowers, antes de llegar a ser por primera vez jurado de este programa, he solicitado información sobre los profesores participantes a ser evaluados, con motivo de conocer sus competencias y de tal modo, inferir un interrogante sobre alguna cuestión que pueda sus reflexiones ayudarnos e inducirnos a nuevos pensamientos. Es por ello, que luego de haber escuchado sus apreciaciones, me siento orgulloso de sumarme a mis colegas aquí presentes y ofrecerle mi sincera admiración y respeto profesional.

- Queremos agradecer sus apreciaciones hacia el profesor Flowers – prosiguió Yakes -. Este tipo de programas académicos siempre han deparado sorpresas extraordinarias que han enaltecido a esta casa de altos estudios. Si algo hemos aprendido en estos diez años ininterrumpidos que hacemos público este evento, es que esta categoría de docentes es una prueba inequívoca de que el conocimiento es una fuente interminable de asombro y devoción. Por tal motivo, dentro de las ciencias y las artes, no podemos olvidar a aquella que ha enseñado conceptos eternos y profundos como el número y la unidad. Quisiera invitar, para finalizar la presentación del profesor Flowers, a la profesora de ciencias matemáticas Dra. Linda Welb.

Desde el asiento central de las sillas ubicadas en línea frontal a la audiencia, se levantó la Dra. Welb. Pelo recogido, anteojos claros, piel morena, alta, con botas hasta la rodilla, exhibía un saco negro cruzado y pollera marrón, la cual apenas cubría sus rodillas. Seria y formal, tal cual era su notoriedad, se dirigió a su plataforma y habló así:

- Si algo hemos aprendido en esta economía global, Dr. Flowers, es que la tecnología ha probado que los hombres en general, la educación superior y las organizaciones, no estaban

preparadas para recibirla. El impacto en su velocidad, su expansión e influencia, han provocado nuevas formas de redes empresariales, fusiones y adquisiciones, consecuencia que obligó a las compañías a reducir sus costos, especialmente, la mano de obra.

Estas tecnologías han dado lugar a una nueva raza de empresarios y profesionales, a los que podríamos denominar, si me permite, analistas transnacionales que, si bien están asociados con una nación o región, en realidad actúan en el mercado mundial. De hecho, las fronteras y barreras que tradicionalmente han restringido el mercado global se están derribando a un ritmo vertiginoso.

A través del tiempo, estas economías globales están reduciendo los costos de la mano de obra, como porcentaje del costo de un producto. Como resultado, se han producido una escala limitada de costos de mano de obra, mas allá de los cuales una organización no puede desviarse ni esperar seguir siendo competitiva.

Teniendo en cuenta estos cambios, muchas organizaciones están reestructurándose en torno a equipos y procesos antes que en puestos individuales para mejorar la relación costo – eficacia, que denominaría apresuradamente rentabilidad, así como la flexibilidad, la rapidez y el servicio. Es por ello que hasta observar y aprender más de esta economía, los trabajadores operativos sufrirán estas consecuencias. Esta reflexión, me lleva a formularle el siguiente interrogante: ¿podría explicarnos, utilizando una simple ecuación matemática, que tipos de trabajadores requerirán las organizaciones del futuro?

El auditorio comenzó a murmurar en voz inquietante. Yakes, quien se encontraba en el centro del escenario, parado en el fondo, se acomodó la corbata y colocó sus manos unidas a la altura de su cintura, en la base de su espalda. El hombre que se encontraba a mi derecha, a quien desconocía, me golpeó con su codo, me miró y dijo en voz baja: esta profesora acaba de sentenciarlo. Hasta aquí venía muy bien, un hombre simpático y de muchos recursos culturales. Justo fallar al final, lo lamento por él.

Lo insulté con la mirada, pues mis conceptos a viva voz hubiesen provocado algún disturbio en la sala. Giré nuevamente mi cabeza, concentrándome sólo en aquello que me interesaba: escuchar la respuesta.

- Estimada profesora Welb – dando Flowers marcha a su respuesta -. El ingenio humano es infinito y, cuando amparado por la creatividad e intuición se consagra a las ciencias y artes, crea el espíritu que lo conlleva a entender y resolver enigmas y contradicciones. Utilizando esa noble ciencia a la que Ud. enaltece con su idoneidad y competencia, la Matemática, intentaré contestar a su interrogante, por cierto, muy ingenioso.

Este nuevo tipo de organizaciones y redes, que se han reinventado en los últimos treinta años, generaron puestos de trabajo y funciones que eran desconocidas e impensadas hasta ese momento. De hecho, nacieron múltiples organizaciones no tradicionales que estimularon nuevos aprendizajes e investigaciones que obligaron a las universidades a recrear sus carreras, planes de estudio e incorporación de la virtualidad en el aprendizaje. No es difícil darse cuenta que aquellas personas que contribuyan al desarrollo de la economía de un país y del mundo, estarán más cotizados y tendrán éxito. Otros, cuyos aportes sean menos valiosos, no lo lograrán, incluso aquellos que se encuentren altamente capacitados, de acuerdo con los sistemas arcaicos de proliferación del conocimiento que la mayoría de universidades aun mantiene. Por ejemplo, profesionales con altas calificaciones o investigadores que no logren identificar y resolver conflictos, como así también, profesionales inmersos en preconceptos y opiniones que los conviertan en pensadores rutinarios, encarcelados en visiones estrechas y obsoletas.

Es por ello, que estas organizaciones, agrupadas y caracterizadas por los conceptos que ambos hemos vertido en este recinto, entre otros, requerirán ser más eficientes y eficaces,

contar con menos empleados, pero con competencias y habilidades sobresalientes y múltiples, y con niveles destacados, asociados sin duda a la productividad empresarial.

Bajo esta perspectiva, entonces podemos llegar a la siguiente ecuación matemática:

$0.5 * 3 * 2 * 3 = \text{Productividad y Ganancia.}$

Traducido en términos no matemáticos, esto expresa que en el mercado actual para generar mayor ganancia y productividad, se realizará con la mitad de la fuerza laboral, que reciba el triple de capacitación, que perciba el doble de salario y produzca tres veces más.

He intentado, profesora Welb, en mi más humilde resolución, reflexionar en forma sinóptica utilizando la ciencia que sabios como Pascal, Newton, Leibniz, L'Arange, Comte, Euclides, Pitágoras, Arquímedes y Eratóstenes, entre otros, han sabido enaltecer con dignidad y honor.

- Profesor Flowers, - en palabras de la doctora Welb - he escuchado y analizado su razonamiento y disertación durante estas casi dos horas que estamos compartiendo y debo admitir, que busqué una pregunta compleja, de tal modo de poder reafirmar el concepto que todos los miembros de este jurado hemos alcanzado sobre Ud., y su asombroso nivel educacional. Hasta ha rendido homenaje a los ingeniosos matemáticos que con sus descubrimientos enaltecieron y dignificaron las antiguas civilizaciones, consiguiendo elevar la dignidad humana. Entre ellos, mencionó a Eratóstenes, sabio geómetra y director de la Biblioteca de Alejandría. Él, a consecuencia de una enfermedad en sus ojos, quedó ciego y por estar impedido en ver el cielo y abrumado por esa desgracia, se dejó morir. Muchos de nosotros, quienes buscamos incesantemente descubrir ese velo que nos impide indagar sobre la educación y la verdad, nos sentimos orgullosos de haber asistido aquí y de haber escuchado una continua lección de enseñanza, optimismo y humildad, mezcla infrecuente en los hombres. Mi mayor respeto hacia Ud.

El auditorio, petrificado por la disertación final de Flowers y por la lección histórica de la Dra. Welb, parecía estar en transe. Yakes, tomó su carpeta y mudo comenzó a repasar, quizás buscando seguridad en los párrafos preparados para despedir al disertante. La Dra. Welb, quien se encontraba todavía en el atril, dándose cuenta de la situación, comenzó a despedir a Flowers con un aplauso individual que fue intensificado por el jurado, el profesor Yakes y acompañado por una ovación por parte del auditorio. Parados, entre aplauso y aplauso, los comentarios sobre Flowers recorrían la sala. Hasta tuve que escuchar a mi vecino de butaca, quien me afirmaba:

- ¡Te dije que este tipo sabía! Siempre estuve seguro que sus respuestas serían impecables. Le tenía fe a este hombre.

- Por supuesto, amigo, le respondí. Si algo percibí de ti es tu atino para iacertar diagnósticos!

Minutos después, Yakes, levantando su mano derecha, pedía a los asistentes silencio, para poder finalizar esa segunda parte del encuentro.

Estimados profesores, alumnos y público invitado. Finalmente - Yakes habló mirando a los concurrentes - hemos llegado al cierre de este primer espacio en donde hemos confirmado una vez más la razón de este programa de cultura y educación, al haber escuchado las exposiciones de los profesores Dominic y Flowers, que han sido un despliegue y una manifestación de responsabilidad aplicada al desarrollo y la investigación. Estos hombres han expresado que el secreto de la energía de todas nuestras acciones, consiste en estar seguro que objetivos queremos alcanzar. Pues al fijarnos objetivos, las vacilaciones se desvanecen en los momentos decisivos como este. Si este programa es un simple medio para señalar que las dificultades y obstáculos pueden ser superados con esfuerzo,

dedicación, constancia y paciencia y educación. Profesor Flowers, esperamos sus palabras finales.

- Querido Yakes, profesores, colegas, alumnos y amigos. Soy un hombre de sueños, educador por naturaleza y admirador de los verdaderos pensadores de la historia. Es por ello que quisiera pasarles un simple mensaje que me ha ayudado mucho: en momentos complejos como este, concéntrense en Uds., procuren una idea exacta de lo que quieran decir y exprésenlo sin vacilar, porque procediendo así, vencedores o vencidos, serán siempre respetados. Gracias por estar aquí.

Entre medio del furor del aplauso incontrolable para despedir a Thomas, decidí irme. Me sentía orgulloso y honrado de ser su amigo. Pensaba, luego de haberlo escuchado, en el trabajo que le había enviado por correo electrónico, pues restaba nada menos que unos días para despedirme de ese país y juntarme con él para dialogar sobre los resultados alcanzados. Si bien ya estaba finalizado, necesitaba darle la pincelada estética final. En ese momento me acordé de un viejo cliente del estudio en Buenos Aires, Jorge B, quien siempre cuando necesitaba resolver un problema, caminaba solo por horas y decía: si permito que las ideas me sigan, ¡tal vez puedan alcanzarme!. Y así, como reflejándome en su comportamiento, decidí dejar mi huella por unas horas en el cemento gris de la ciudad.

**Capítulo 22**  
**Donde cuento las relaciones que existen**  
**entre el conocimiento, los sistemas de medición,**  
**los constructores y la resistencia al cambio.**  
**Su importancia en alinearlos**  
**para alcanzar resultados.**

Habíamos llegado tarde la noche anterior con Juan, luego de la suculenta cena que compartimos con algunos de los muchachos del hotel, entre ellos, mi amigo Wilson. Juan necesitaba descansar, pues a la mañana siguiente tenía que trasladar a un grupo de chicos humildes desde sus hogares a una iglesia cercana a su casa, en donde concurren para practicar algunos deportes y manualidades. El a menudo me recuerda que cuando niño un vecino hacía lo mismo con él y eso lo hacía feliz. "Mírame, me afirmaba con alegría poco común, hoy, ya siendo un adulto, aún sigo disfrutando de esa felicidad que Dios en su sabiduría sigue dándome".

Lo despedí, con un gesto inmóvil pleno de admiración y respeto que no sabía como transmitírselo, aunque creo que lo entendió. Decidí entonces irme a acostar, pues también me sentía un poco exaltado y expectante, pues al otro día a la tarde debía entregarle el trabajo prometido al Doc. Flowers. Ya lo había finalizado y revisado varias veces tratando de evaluar si las ideas escritas reflejaban la síntesis de mis pensamientos, aunque el último capítulo sólo lo había leído una vez. Decidí entonces prepararme un café, sentarme en un cómodo sillón del living junto al hogar lleno de leña ardiente y leer el capítulo final por segunda vez. Quería estar preparado para responder a las preguntas que el Doc. podría formularme.

Encendí la lámpara de pié junto al sillón, bebí unos tragos de café, tomé mis apuntes y comencé a leer en el más absoluto silencio, sumiendo mi mayor dinamismo en plena quietud.

"Toda realidad que aprendemos, es una realidad interpretada y es por ello que una de las mayores adquisiciones del pensamiento se realizaría cuando los individuos comprendiéramos y sintiésemos, que al considerar los problemas y oportunidades, no podamos separar los hechos de sus causas y a veces, de otras situaciones contextuales. Como consecuencia, solo nos queda hablar en términos de hechos y relaciones. Esos hechos, relaciones y sus causas, nos obligan a discernir y juzgar nuestras percepciones, de tal manera de evitar percepciones estrechas, que contengan falsas exigencias y expectativas. Esto es especialmente verdad cuando, hacemos juicios sobre la base de un entendimiento parcial, el cual no es plenamente justificado. Esta conexión entre como nos percibimos, en relación con el mundo y en respuesta a ese, significa que nuestro entendimiento de las situaciones es de crucial significado. Si no logramos entender y comprender las diferentes situaciones, estamos más predispuestos a realizar acciones que nos dañen, que dañen y así, distanciarnos de aquello en donde queremos estar.

Es por ello, que gran parte del pensamiento, opiniones, observaciones, que se tratan como opuestas no lo son. Pensar simplemente en grados de oposición, muchas cosas y eventos no siempre coinciden con nuestras expectativas. En vez de, este hecho en la vida – que hay frecuente una brecha entre el camino en el cual percibimos las situaciones y la realidad de la situación dada - es la fuente de muchas frustraciones.

Esta es una de las falacias más comunes, y por lo cual se gasta en pura pérdida la mayor parte del trabajo pensante en las organizaciones, que consiste en tomar como contradictorio lo que no lo es, creando falsos dilemas y falsas oposiciones.

La educación tradicional desde hace siglos, se ha preocupado en enseñarnos sobre como detectar lo opuesto, pero se ha esforzado muy poco para ayudarnos a interpretar lo

complementario y menos aún, identificar las diferencias esenciales entre una posición y otra. Esta educación tradicional ha puesto énfasis en explicar lo contradictorio como respuesta a una simplificación de la realidad, donde debemos encontrar, para entender una situación, contradicciones, aunque ellas no existan. Es más, aún encontrando las contradicciones, la educación tradicional no ha sabido explicar como resolver esos conflictos, pues cuando su identificación es falaz, observamos que en realidad esas contradicciones no se encuentran entre dos situaciones u hechos, sino en nuestra propia incertidumbre, miedo, egoísmo y duda. Por ello, concluimos que si algo es bueno, significa que lo otro es regular. Si algo es "perfecto", entonces lo otro es menos perfecto y así, nos volvemos enemigos de aquello que es muy bueno; hasta quizás "convencernos" de identificar como mediocre lo muy bueno. Como consecuencia, pensamos casi siempre en términos de una elección absoluta y pura, en vez de considerar el valor de la combinación y la complementación.

Sin embargo, es tan grande el hábito, aún en las personas más educadas. De polemizar por falsa oposición, que muchos proyectos no prosperan, caen en dificultades engañosas, abandonando y paralizando aquellas acciones dirigidas a lograr resultados. Parecería ser que frente a dos proposiciones contradictorias, una tiene que ser verdadera y la otra falsa, sin término medio posible. No sabemos cuál elegir, pero si estamos seguros de que casi equivocadamente elegiremos la más "pura y absoluta".

Esta ausencia de crítica de nuestras acciones, no solo nos inhibe, sino que debilita el arte del verdadero aprendizaje, a través de cuestionar nuestras acciones y modelos mentales. El no saber bien esto, genera un peligro enorme, pues la validez de los propósitos y de nuestras acciones pueden pasar de una fe sin crítica y sin reservas a una tesis opuesta igualmente unilateral. Peor aún, el propósito, como suele suceder en un sinnúmero de casos, es la descripción más fiel del escepticismo y la inercia en la conducta de los individuos. Olvidan que la verdadera esencia de un propósito es dar sentido a nuestras acciones, buscando con creatividad y pensamiento conquistar los recursos no controlables, aquellos que se encuentran fuera de la organización, en el mercado.

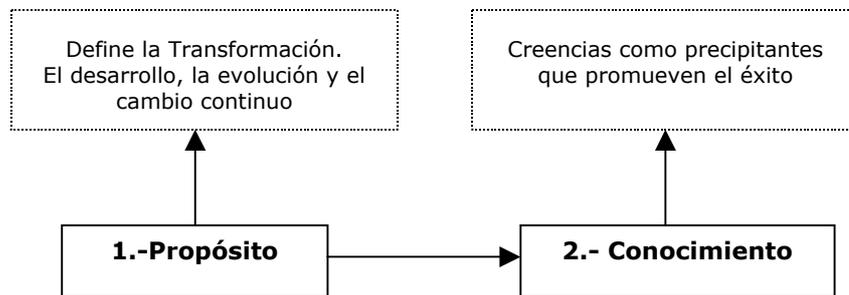
Los individuos compuestos en organizaciones tienen creencias que promueven el éxito, al que podemos llamar conocimiento. Estas creencias, que actúan como precipitantes, suponen que podemos saber con antelación que acciones promueven el éxito, pues si no lo saben, esa teoría sería inútil frente a la práctica. En la práctica, también sabemos que es muy difícil saber que creencias brindan éxito, aunque tengamos una adecuada definición de "éxito". Sin embargo, pocas veces estamos dispuestos a cuestionamos ese "conocimiento y el impacto de los precipitantes en el sistema".

El curso de la historia humana está fuertemente influido por el crecimiento de los conocimientos humanos. Ellos han sido respuesta a la necesidad de analizar y cuestionar ese compuesto de fuerzas heterogéneas surgidas del desequilibrio entre la interacción individuo-organización. Esas fuerzas, cuando son comprendidas, potencian el desarrollo de la elección de nuestras acciones y, como consecuencia, nos preparan para recomponernos, en el caso de enfrentar posibles consecuencias inesperadas. El conocimiento, para que sea efectivo, debe ser una fuerza que cuestione las relaciones y los grados de validez de nuestras creencias, valores, formación histórica y resultados alcanzados.

Es indudable, que la definición del propósito plantea problemas, más que soluciones. Ningún propósito es una solución, en principio. Por el contrario, el propósito, marca un camino de esfuerzo y mejora continua y es por ello, que su definición es en sí, una definición de desarrollo. Por ejemplo, si planteásemos que el propósito es crear mercados de e.learning en países no desarrollados, generaría cambios en la estructura organizacional, investigaciones de campo, análisis de la inestabilidad económica y jurídica, en la medición del impacto comunicacional para incorporar nuevos paradigmas, lobby para legalizar programas no tradicionales, etc. Entonces, la definición de propósito y su constancia,

definirán los grados de credibilidad necesarios para adquirir y generar precipitantes que promuevan el éxito.

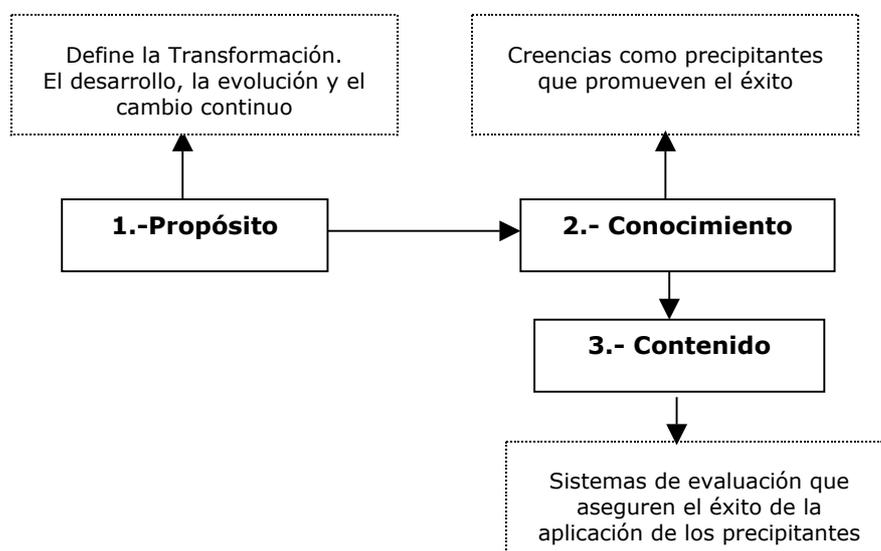
Si pudiéramos bosquejarlo, haríamos un dibujo como este.



Ahora bien, ¿es suficiente pensar en términos de conocimiento o creencias que promuevan el éxito? ¿Pueden estas creencias ser efectivas, solo por ser aceptadas y componer la cultura, los hábitos y los valores de una organización? ¿Pueden dejar de cuestionarse porque emanan de un sistema de autoridad formal? Todo depende de cual sea el horizonte que queramos alcanzar. Pero si de algo podemos estar seguros, es que el conocimiento nos pone ante tres complejas situaciones. La primera, es la difícil situación de definir como evaluarlo y hacer de él un instrumento útil de eficacia y eficiencia. El conocimiento, nos obliga a meditar sobre que métodos y técnicas habremos de emplear para medir su efectividad, definiendo no solo aquello que queremos evaluar, sino también aquello que no queremos evaluar. La segunda, es como favorecerán esos sistemas de medición para elevar los niveles de competencias, responsabilidad y compromiso de las personas. Bajo esta última perspectiva, el desarrollo se enmarca en el trabajo sobre aquellas acciones que frenan, detienen y no permiten evolucionar el potencial de los individuos y como consecuencia, a la organización. La tercera y final, pero no menos importante, es no confundir “no esperar todo” con ceder o transar; hay que comprender bien la diferencia.

La escasa potencialidad en el impacto de las acciones que tomamos son sobre su efectividad, no sobre su grado y dirección. Más: la conclusión que deberíamos arribar es que deberíamos hacer aún un esfuerzo mayor, porque no todo se obtuvo. En ese campo amplio, debemos optar por la creación de un sistema singular, propio, por mas que recreemos disposiciones universales.

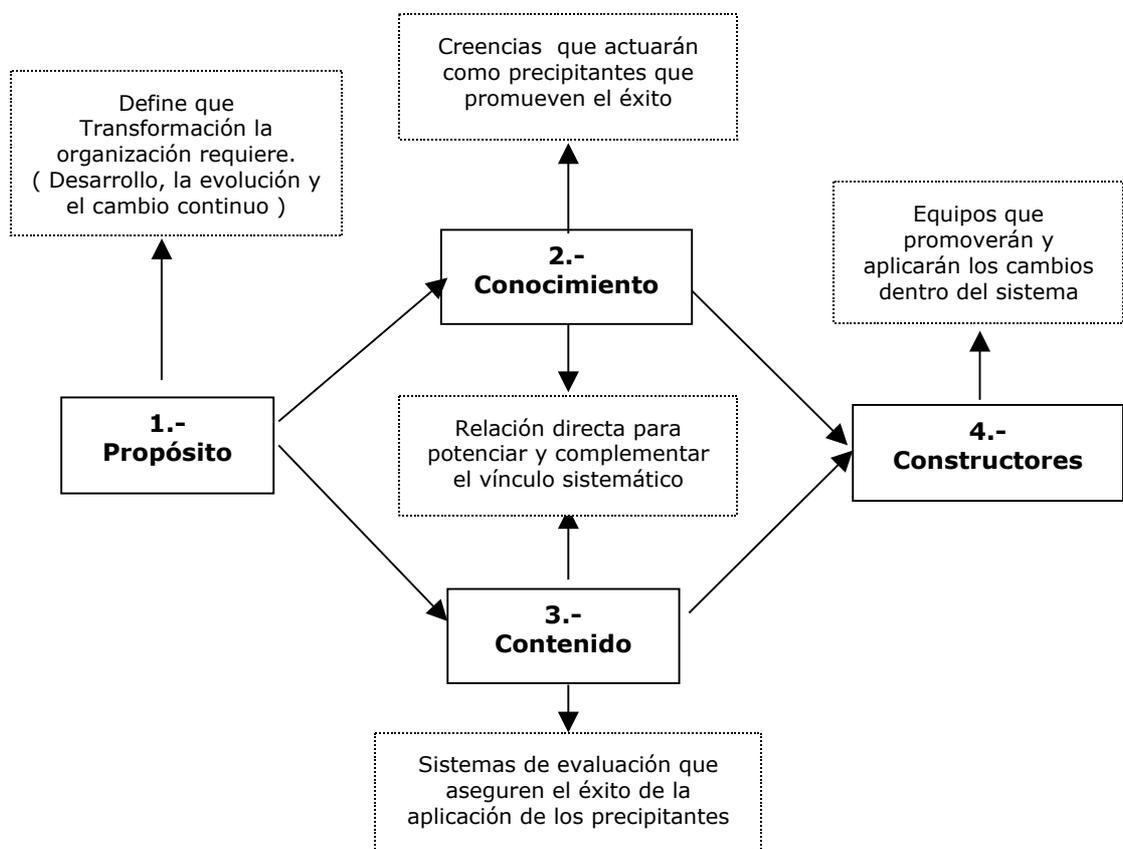
A este aspecto fundamental de evaluación lo llamo “contenido”, pues este debe canalizar y equilibrar el conocimiento como herramienta y las acciones como desarrollo. Si tuviera que esquematizarlo, podría hacerlo así:



Mientras el trabajo vinculante entre el propósito, el conocimiento y los contenidos, brinda ideas para comprender y entender mejor "las relaciones entre las diferentes situaciones, sus problemas y causas", el entendimiento de esas "relaciones", nos coloca en la obligación de aceptarlas, pero no precisamente conformarnos con ellas. De hecho, todas esas, conclusiones, siempre acarrearán grados de acierto, pero también de error.

Es entonces, necesario trabajar tomando ventaja de las combinaciones entre las fuerzas del conocimiento y del contenido, con motivo de enriquecer nuestras acciones, y por qué no, a la innovación y construcción de relaciones y realidades distintas. De otro modo, el esfuerzo de pensamiento carecería de sentido sin aplicar al menos parte de él. Sin equipos de trabajo que "construyan" un camino que contraste los aciertos y errores de nuestros pensamientos, sería un ejercicio imaginario, de diseño, vacío de información acerca de la realidad vivencial. Simplemente, se ocuparían de los hechos y sus relaciones ideales.

Entonces, al esquema anterior, podríamos agregarle una fuerza - variable más:

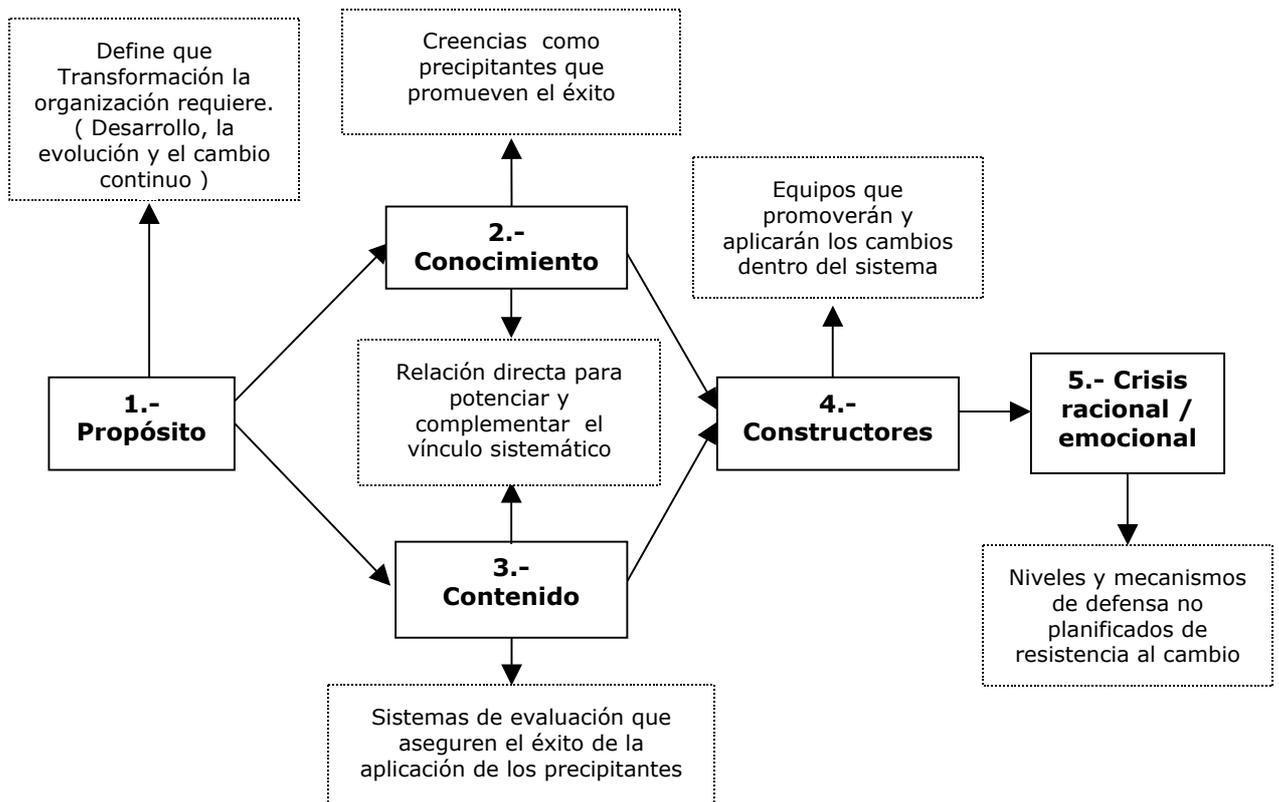


Detrás de esta secuencia lógica, sería inocente razonar que más allá de las etapas de las ideas, diseño e implementación, podríamos manejar las relaciones de estas cuatro fuerzas, desde una perspectiva racional solamente. La implementación concreta es un juego que converge y diverge lo racional y lo emocional, que se mueve entre los discursos y los hechos. Dicen algunos pensadores, que no vivimos de acuerdo a lo que pensamos, sino que a partir de lo que vivimos pensamos, actuamos y sentimos.

En un proceso de cambio y transformación, pueden surgir contingencias inesperadas, algo que puede salir mal, no hay garantías. Pero si algo hemos aprendido en las organizaciones, es que podemos reducir la distancia entre la manera que creemos podemos construir un cambio y la forma en que efectivamente podemos hacerlo.

La transformación ideal, si es que existe alguna, aspira al equilibrio y a la mesura entre lo racional y lo emocional, porque sabemos que debemos estar atentos a las acciones impredecibles e incontrolables provenientes de la resistencia al cambio. En cada acción que realizamos para transformar la organización, modificamos conocimientos y contenidos, y por ende, sus políticas, comunicaciones, valores, hábitos y creencias. Aunque no existan garantías en las acciones que tomemos, si tenemos en cuenta estas fuerzas, podríamos aumentar los niveles de certidumbre en lo que hace a la obtención de resultados.

Como síntesis, podríamos esbozarlo así.

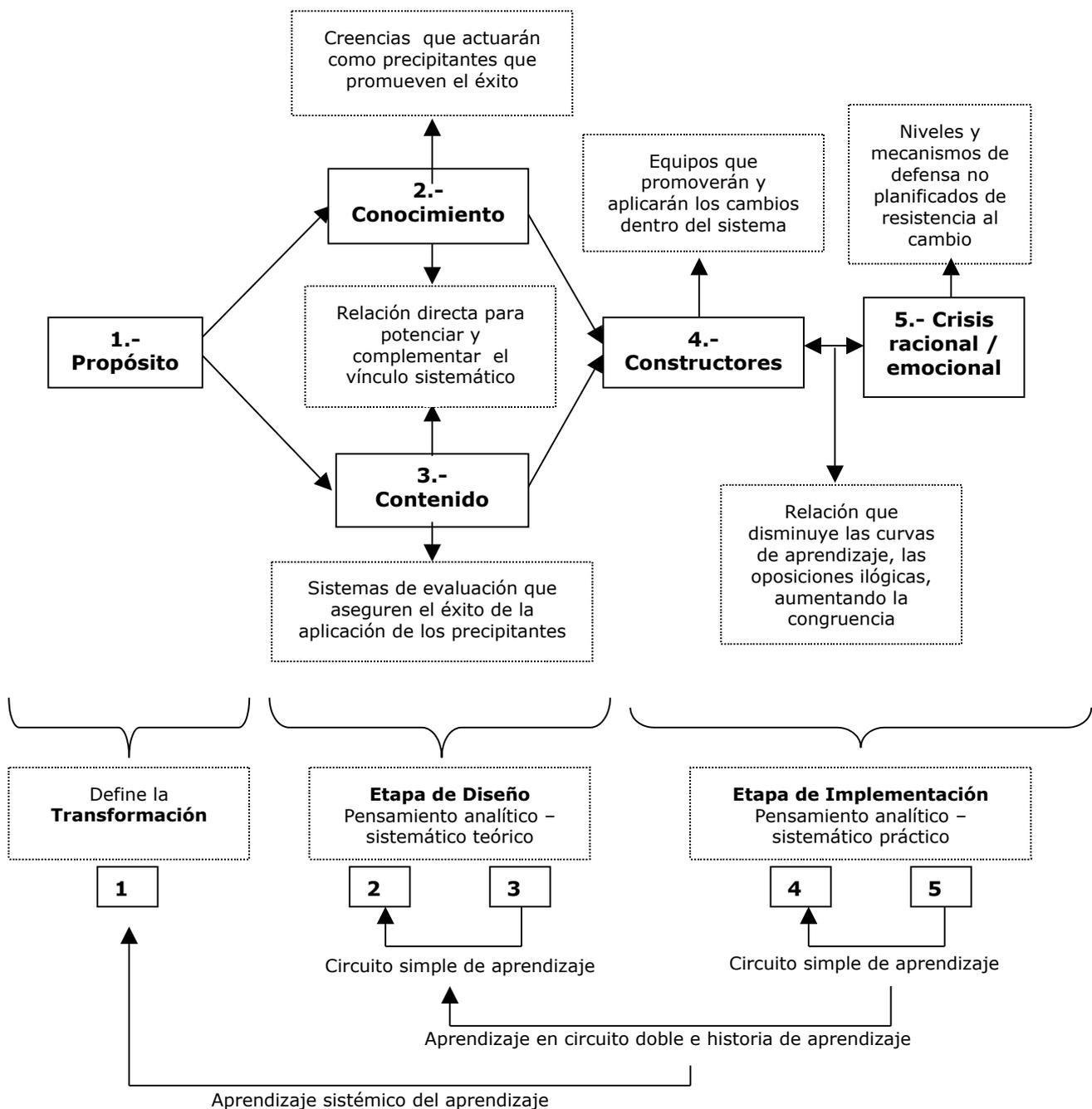


Incluso reconociendo la crisis emocional y racional que sufren los individuos, dentro de una metodología de cambio y transformación, rara vez existe un profundo interés en documentar de alguna manera ese impacto. Este análisis minucioso de procesos que han hecho posible la historia de la configuración presente, resultado de la interacción entre el propósito, el conocimiento, el contenido y los constructores, nos llevan a averiguar sobre sus orígenes y desarrollo. Todavía más: la referencia histórica de una y otras ayuda a comprender por qué llegamos a donde estamos. Así como el estado actual de una organización exitosa no se entiende adecuadamente si no es como una etapa de un proceso, así tampoco, se entiende acabadamente el quehacer del desarrollo organizacional si solo se pone atención en los resultados.

Otro tanto podríamos decir de la historia de las organizaciones, sus procesos y sus contextos. A menudo, cada vez que quiere implementarse un cambio, se supone que los nuevos ejecutivos poco tienen que aprender de los procesos anteriores, que en primera instancia, los haría responsables de la concatenación de los aciertos y errores alcanzados hasta ese momento. Quien adopta esta actitud arrogante ante sus antecesores, se expone ante el ridículo de descubrir la rueda en el mejor de los casos y demostrar su incapacidad, en el peor de ellos.

Esta forma "específica "retrospectiva o de historia de aprendizaje" requiere un análisis minucioso de la sucesión de procesos de transformación profundos, relativamente independientes entre sí. Esta retrospectiva tiene lugar dentro de un esquema, en el cual hay que describir los mecanismos de defensa descubiertos y los mecanismos de resolución utilizados, en cada caso para contrarrestarlas.

Si no definimos un propósito que fomente el desarrollo, a través del conocimiento, el contenido, los constructores y las crisis racionales – emocionales, olvidaremos que todos los resultados son aproximados y perfectibles. Si se desea estudiar en forma cabal una transformación, es menester adoptar acciones capaces de captar la dinámica de las relaciones heterogéneas débiles y fuertes, internas y externas de la realidad organizacional. Entonces a nuestro esquema podríamos agregarle algunas otras fuerzas.



Este proceso sistémico y sistemático, tiene el objetivo de facilitar una transformación gradual de las organizaciones, entendiendo como se conforman las relaciones dentro y fuera de ella, aprendiendo de la experiencia y de la construcción de la transformación del proceso. Pero esa inteligencia práctica, debe contener fuerzas que varíen y que condicionen la estabilidad y el equilibrio de las relaciones, no como sustancia crítica vacía, sino como objeto de aprendizaje constante. Ese aprendizaje nos permitirá ampliar la percepción de las nuevas configuraciones y relaciones que estamos atravesando. Ese resultado será, sin dudas, una nueva forma de evolución y desarrollo.

Esta relación de fuerzas-variables, que ha sido utilizada en forma continua para realizar cambios por muchas culturas, sorprendentemente ha sufrido el deterioro de no haber sido alineada de tal modo, que permita crear en ellas un método sistemático y sistémico, que impida hacernos prisioneros de tradiciones seculares y percepciones estrechas.

Por ejemplo, si recordamos a Henry Ford, fue un audaz innovador en la organización del trabajo, la comercialización y la economía, pero en la administración de los trabajadores y de la actividad laboral fue absolutamente prisionero de la historia y un auténtico tradicionalista. No logró escapar de la percepción estrecha de desarrollo ofrecida por la ganancia como única meta. Los ejemplos como los de Ford, pueden obtenerse día tras día, observando el comportamiento y las acciones de las organizaciones en general. La idea de sistematizar esta forma de pensar y actuar, no es hacer nada revolucionario, por el contrario; es simplemente focalizar y ordenar las expectativas y exigencias de tal modo, que puedan ser congruentes con el propósito y reducir de ese modo, las resistencias que impiden que los individuos puedan producir conocimiento, fuese cual fuese su posición y jerarquía en la organización. Solo la búsqueda de efectividad en las acciones y en sus resultados producirán aprendizaje. Todo lo que tenga que ver con la incongruencia, producirá resistencia y mecanismos de defensa innecesarios."

Terminé de leer el capítulo y me quedé con ganas de seguir escribiendo. Tenía la sensación de que debía agregar todavía algunos conceptos que se desprendían de algunas ideas fundamentales; pero decidí parar allí.

Levanté la cabeza moviéndola en forma circular por sobre mis hombros, pues estaba cansado de la posición inadecuada de lectura que había tomado, con la espalda curva y mis piernas apoyadas sobre una mesa ratona que había tomado de la antesala del comedor. Si existía una posición incómoda para leer, sin dudas era esa, pero fue instintiva, mi cuerpo la decidió. A medida que leía el capítulo, pensaba en las empresas donde había trabajado y de como había aprendido de ellas, de sus aciertos, sus errores y de sus procesos de razonamiento.

En esa somnolencia que me cubría, sentí olor a café, aunque no lograba distinguir si mi deseo estaba jugándome una mala pasada. No obstante, decidí seguir con la vista el rumbo de ese aroma y fue entonces, que vi parado a Juan frente al aparato de cocina, sirviendo un par de tasas, acompañadas con algunas galletas sin sal que son sus preferidas. Juan observó que lo estaba mirando, así que me levanté y me acerqué a la cocina.

- Buen día Hermano. Por lo que veo no pegaste un ojo en toda la noche - me preguntó -.

- La verdad Juan, es que me quedé leyendo el ultimo capítulo del trabajo que preparé para el Doc. Flowers. ¿Que hora es?

- Las siete en punto. Hora ideal para desayunar tranquilos. En una hora se levanta el resto del regimiento y olvídate Hermano de poder charlar.

- Tienes razón, pero tu tampoco dormiste mucho. Apenas un rato. ¿A que hora tienes que llamar a los chicos?

- En realidad, los llevaré Fabiana. Yo me iré media hora antes, es que tengo que llevar a un Hermano a encontrarse con un amigo.

- Eres un fenómeno Juancho, estás en todas. Te pido disculpas que en estas semanas no pude responder a tus atenciones como hubiese querido, pero tu me has visto, Flowers nos castigó bastante en el seminario; especialmente a mi, con la entrega de este trabajo.

- Quédate tranquilo, sino ¿para qué están los Hermanos? Ya con el favor que me hiciste hablando con Michael, fue más que suficiente. Lo vi muy interesado en la charla, acuérdate que duró más de cinco horas, sin incluir la cena, que por cierto agradezco que hayas respetado tu palabra no hablando en absoluto de Management. Conociéndote, pensaba que tu pasión podría más que tu razón.

- Juan, ya te estoy contagiando. Hablas de pasión y razón como binomio. No sé si felicitarte o lamentarte. El Management es un virus contagioso y mutante, cuando ingresa en el organismo es complejo de erradicar.

- Olvídate Hermano, tengo anticuerpos bien constituidos, aunque a propósito de eso te quería pedir un favor. Conociendo a Michael, estoy seguro que me preguntará si hablé contigo sobre la conversación que tuvimos anoche. Si se te ocurre alguna sugerencia que me puedas ofrecer para mejorar el sistema, bienvenido. Te cuento esto, pues estaba muy entusiasmado y quiero darle alguna respuesta cuando me pregunte.

- ¡Ya está Juan! Bienvenido al mundo del Management y en especial al universo de los recursos humanos y el cambio organizacional!

- Despacio Carlos, soy un simple entusiasta, un principiante, nada más.

- Todos de alguna manera somos aprendices. Cada realidad de los clientes nos hace reflexionar sobre nuestros errores y aciertos, por ejemplo...

- Alto Hermano, alto. Son ocho menos diez y tienes que darme una respuesta rápida. Después me cuentas tus historias, anécdotas y ejemplos. Apúrate que no llegamos a tiempo para ver al Doc. no quiero que hagas papelones.

- Ok. Hermano. Te cuento un sistema simple y efectivo para no complicarte. ¿Recuerdas lo que hablamos con Michael acerca de la alineación?

- ¡Cómo para olvidarlo! ¡Cinco horas hablamos de eso!

- Cuatro, Juan, cuatro. Pero excelente. Entonces tienes que seguir un razonamiento simple y efectivo de cinco preguntas. La primera responde a identificar ¿qué acciones estamos desarrollando para alinearlos al propósito central?, es decir, al propósito expresado por la organización. La segunda, una vez determinado y definido el paso primero, se refiere a ¿qué precipitantes necesita la organización para movilizar el cambio? Una vez contestada esta, pasamos a la tercer pregunta, ligada en forma directa a la segunda ¿qué sistema de evaluación puede medir el impacto de los precipitantes? Como consecuencia de este pensamiento, es necesario considerar la cuarta pregunta ¿quienes serán los constructores que activen los cambios? y por ultimo y no menos fundamental ¿qué barreras de resistencia al cambio deberemos eliminar para alcanzar cambios exitosos?

Recuerda esto muy bien Juan: acciones alineadas, precipitantes, sistemas de medición y evaluación, constructores y resistencias al cambio. ¿Qué obtenemos como resultado? Un sistema alineado con el propósito de la organización, que se retro-alimenta de manera constante, creando un equilibrio cambiante entre el entorno y la organización.

- Hermano, contéstame una sola duda.

- ¿Otra más?

- En realidad no. Es una extensión de la primera. Tenemos media hora antes de que te encuentres con el Doc. ¿Qué posibilidades tengo que me escribas mientras viajamos algunas definiciones de lo que me acabas de explicar?

- ¡Y tú eres el que después me critica por hablar de Management el día entero! Vamos, apúrate que no quiero llegar tarde. En el coche seguimos hablando; te prometo que te lucirás con Michael.

- Hermano, no esperaba menos de ti. ¿Te dije que después de escucharte hablar con Michael me dieron ganas de leer uno de tus libros?

- Juan, afloja, ya es suficiente – lo interrumpí -. Antes que me olvide, te cuento que con el Doc. nos encontramos en el restaurante de Lilly, tu compatriota peruana.

- Si, ya lo sé. Ya olvidaste que cuando llegaste a casa me contaste como conociste al Doc. Flowers. Fue justamente fue allí.

- Es verdad, lo había olvidado. Ese momento me cambió mi vida profesional, realmente.

- Ok. Hermano, no nos olvidemos de lo que tenemos que hablar durante el viaje. Concéntrate en explicarme en detalle esas cinco preguntas, después de esto, imi ascenso está mas cerca!

- Sí, seguro, pero a Júpiter. Maneja despacio y escúchame con atención, ¡Señor Gerente!...

Y así fuimos hablando durante media hora, como una réplica verbal del ultimo capítulo que había preparado para el Doc. Flowers. Aunque le contaba con algún detalle a Juan sobre las preguntas, parte de mi cabeza se encontraba ya en el restaurante de Lilly. No solo sería un placer ver al Doc. sino también hablar con mi amiga y ejecutiva distinguida de las cocinas internacionales.

**Capítulo 23**  
**Flowers me pregunta sobre los conceptos científicos**  
**que sustentan el esquema metodológico**  
**para estimular procesos de cambio.**

Sábado 3 de Marzo.

Quizás fue la casualidad, pero en el crudo frío de cinco grados bajo cero, el día estaba claro, el cielo transparente y el sol lejano bajo el infinito celeste marcaba el amanecer laboral en la ciudad. A pesar de ese frío intenso, la gente se sentía con ganas de imprimir sus huellas, como registro personal, sobre el blanco manto que cubría el cemento ciudadano.

Al llegar a la esquina del restaurante, Juan vio que había poco tráfico y decidió parar justo en la puerta, aunque creo que lo venía pensando desde hacía un rato. Me di cuenta porque redujo la velocidad a medida que nos acercábamos, eligiendo un camino alternativo para evitar la contra-mano de la avenida. Se detuvo, con la intención de desearme suerte en la reunión con Flowers, pues sabía que era más que importante para mí.

- Éxitos Hermano; estoy seguro que lo has deslumbrado con el trabajo. ¡¡Ah!!, Por cierto, gracias por explicarme el método de las cinco preguntas; es interesante y fácil de comprender. Esta noche me cuentas como te fue con el Doc.

- Ok., a la noche intercambiamos anécdotas y comentarios. Te espero en tu casa alrededor de las siete, pues tengo que estar en el aeropuerto un par de horas antes del embarque, tu lo sabes muy bien.

- Quédate tranquilo que llegaremos a tiempo. Además, Hermano, no te pongas pesado, desde que te conozco jamás llegaste temprano a ningún aeropuerto. Baja del coche que se te hace tarde.

- Te veo, Juan. Envíale un saludo a Michael.

Arrancó su vehículo y me quedé en la puerta del restaurante de Lilly. En realidad, por más que haga un esfuerzo mental, nunca puedo recordar el nombre verdadero del restaurante. Cada vez que voy pregunto por Lilly y quizás a fuerza de costumbre, lo bauticé de ese modo.

Pensé que a Flowers se le había hecho tarde, cuestión rara en él. Aproveché entonces para preguntar por Lilly en la barra que se encontraba a la derecha de las mesas, cerca de los ventanales del fondo del comedor principal. Me dijeron que lamentablemente, se encontraba de franco y me quedé con el deseo de saludarla. Sin embargo, no quise quedarme con las ganas y le dejé un mensaje de voz en su casilla de teléfono: Lilly, nos vemos a mi regreso. Gracias por todo. Un beso enorme, Carlos.

- Señor, puedo ayudarlo con algo más – me preguntó el barman -.

- Si, entretanto espero a un colega que todavía no llegó, le pediría que me sirva un agua mineral con gas, por favor.

- Perfecto, Señor. ¿Ud. sabe si su colega reservó mesa?

- Muy buena pregunta. Al menos yo no lo hice, no sé si mi colega...

- Permítame su apellido y el de su colega, lo chequeo en un segundo.

- Lens. Carlos Lens y el de mi colega es Flowers, Thomas.

- Si, señor, aquí tenemos una reserva hecha hace cuatro días y está a su nombre. Es más, pidió la mesa once, la que se encuentra allí en el centro, a metros del piano.

- ¡Que personaje este Thomas! Es único. Incorregible.

- Señor, si quiere, hasta el momento disponemos de otras ubicaciones, que quizás sean de su mayor preferencia.

- No gracias, Señor. Esa es excelente. Estaba pensando en voz alta. Gracias por su servicio.

- A Ud. Señor, estamos aquí para trabajar y servirlo.

Me di vuelta para dirigirme hacia la mesa que estaba a mi espalda y para sorpresa, ya estaba Thomas sentado. Lucía una corbata poco discreta y leía el menú. Era una foto idéntica a la que tenía impresa en mis pupilas con cuatro años de antigüedad. Era la misma mesa donde nos habíamos conocido.

Caminé lento zigzagueando mesas y sillas hasta llegar a mi ubicación, imaginando lo que hablaríamos acerca del trabajo que le había presentado.

- Buen día Thomas, ¿cómo está?

- Llegas tarde. Ven siéntate que tenemos mucho de que hablar, pero poco tiempo. A propósito, estoy muy bien y contento de que estés aquí, gracias. Me tomé el atrevimiento de pedirte el desayuno, con tostadas, manteca y dulce, como acostumbras en tus latitudes.

- Excelente, ¿qué más puedo decir? Sí, solo una cosa, ¿pudo leer mi trabajo?

- Sabía que me preguntarías eso. Sí, Carlos, completamente y de él sería bueno que hablemos, pero solo un rato. Tengo otras cuestiones más importantes para charlar contigo.

¿Más importantes? pensé colocando mi mejor cara de nada. ¿Qué sucede con Thomas? Al menos espero una opinión mínima de los escritos. Salvo que no lo haya leído, pero es imposible, Thomas me lo hubiese dicho, es un tipo derecho.

- Thomas, disculpe que insista, pero la verdad, me cuesta entenderlo. La reunión de hoy, si estoy en lo correcto, es para discutir acerca de sus opiniones sobre el trabajo que le presenté. Entonces, ¿por qué me dice que hay temas más importantes de que hablar?

- Carlos, olvídate de tu trabajo, al menos por unos minutos. ¡Ah!, Magnífico, en el momento exacto - exclamó Flowers, mirando al mozo mientras caminaba hacia nuestra mesa con los desayunos-. Cuéntame, ¿en cuántas organizaciones pudiste aplicar esta metodología?

- Durante los últimos tres años, podría decir que la expliqué y apliqué en unas treinta y pico de organizaciones; no tengo el número exacto en mi cabeza ahora. Casi todas ellas están radicadas en Buenos Aires.

- Está bien - Flowers archivando en su mente lo que le comentaba - Y dime, en ¿cuántas universidades has explicado estos principios?

- Para decir la verdad, en tres universidades. Dos de ellas en Buenos Aires y una en Caracas, Venezuela. Pero en realidad, expliqué en ellas solo algunos de los principios. Si bien los tenía en mi mente, me faltaban algunos detalles y tiempo para ponerme a desarrollarlos. De hecho, Thomas, Ud. leyó los apuntes preliminares y algunos de los vacíos que no encontraba respuesta, Ud. me ayudó a inferirlos.

- No, de ninguna manera. Te estás tomando a pecho lo del seminario y aunque admita que es halagador, no puedo dejar de decirte que es poco inteligente. Lo que notamos con Yung, es que estabas trabado en algunos conceptos que ya manejabas, pero que necesitabas un "precipitante", como tú dices, que impulse y apoye tu teoría. Necesitabas algunas condiciones "lógicas" para retratarla en papeles.

No volví a hablar. Me recosté contra el respaldo del asiento, mostrando mi desacuerdo con su opinión, pero atento a seguir su conversación, paciente y expectante. Creo que a Thomas le resultó gratificante, pues continuó simulando no haber entendido mi gesto.

- Sigamos con lo "nuestro", - señaló Flowers antes de beber un trago de te negro -. ¿Cuál fue el motivo por el cuál trabajaste con más énfasis en las empresas que en las universidades?

- Creo sinceramente que trabajé en ambas de igual manera. A partir de leer teorías y aplicarlas con otros colegas y hacer trabajos de investigación implementando cambios, fui ensayando métodos que pudieran acelerar la velocidad de los cambios, reduciendo las curvas de incertidumbre y resistencias al cambio inútiles e innecesarias. De todos modos, como Ud. sabe, se necesita tiempo y cierta armonía para transcribir esos resultados en papeles.

- Eso es muy cierto. Administrar el tiempo es una condición imprescindible para concentrarse en lo que uno quiere y debe hacer, aunque no siempre estos dos sentimientos coinciden con nuestros deseos. Además, enfrentarse con el síndrome del papel blanco es temeroso. Desafiarla es tarea compleja, incluso para aquellos que hacen de la literatura su herramienta de trabajo. ¡Cuánto poder tiene una hoja vacía en blanco! ¿Coincides conmigo?

- En absoluto. Es muy cierto.

- Acerca de eso, quería preguntarte algo. ¿Qué piensas hacer ahora que has escrito tu teoría?

- Todavía no lo he pensado con detenimiento, pero entiendo que difundirla. La idea me gusta, considerando que he tenido que mantenerme al margen de lo que realmente me gusta hacer que es educar. Si bien lo ejerzo en algunas universidades, estoy limitado con los espacios para movilizarme con mayor libertad.

- También Carlos, debes admitir, que la consultoría es una excelente oportunidad de aprendizaje y educación en tiempo real.

- Indudablemente que es un estado de aprendizaje continuo. Lo bueno de ello es que uno se prepara para erosionar a la mente en busca de ideas. Como les digo a mis colegas, es una forma de plantar y arbolar el cincuenta por ciento de nuestro cerebro con ideas y opiniones que conocemos y admitimos y dejar el otro cincuenta por ciento abierto para sembrar. Y a pesar de que el terreno se encuentre fértil, a veces no es lo suficientemente llano para que el tractor de los precipitantes pueda ararlo con facilidad.

- Me gusta la metáfora. A veces aparecen árboles viejos y retorcidos que extienden sus ramas vacías y secas por todos lados y sabiendo que no dan frutos, igual nos cuesta decidir que haremos con ellos. ¿Por qué tendremos los seres humanos tantos problemas imaginarios y tan pocos reales?, Vaya uno a saber. Pero ese tema lo dejamos para otro desayuno.

- Insisto con mi pregunta, ahora que ya tienes desarrollada la teoría: ¿Qué piensas hacer?

- Insisto con mi respuesta, Dr. Aún no lo he pensado suficiente, pero tengo ganas de darle forma académica y publicar un libro que explique sus fundamentos principales y una vista

introdutoria a su implementación. Para ello Thomas, de más está decirle que Ud. me ayudará. ¡Se imagina!, Sería nuestro segundo libro.

- Es un comienzo más que positivo, muy buena idea, – me comentó mientras el mozo nos traía mas tostadas -; aunque te pido que me dejes pensarlo un poco. Cómo decimos en la universidad, no es el tipo de oferta que podemos rechazar.

- ¿Les parece oportuno servirles más café y te? – preguntó el mozo -.

- Por mí esta bien – comenté -, mientras Flowers asentía con su cabeza; y continué diciendo:

- Pero Thomas, si Ud. conoce esta metodología tanto como yo. ¿Cuántos consejos le he pedido con el propósito de mejorarla? No olvide que no hubiese podido lograrla sin su ayuda.

- Preocupémonos primero por lo primero. Hasta ahora tenemos una gran caja llena de nada. Tenemos ideas, pensamientos y expectativas, pero no hemos hecho “algo” para que produzca acciones concretas de desarrollo. Y es justamente de ello de lo que quiero hablarte. Has trabajado veinticuatro horas por día desde que te conozco y ya es momento de obligarte a parar.

- ¿Parar? Ahora si que no lo entiendo – murmuré en voz baja -. Si Ud. es un hombre hiper – activo, ¿cómo puede pedirme que pare? ¡Estaría en contra de sus propias acciones!

- Parar, Carlos, no significa detenerse. Es bajar el ritmo para recuperar fuerzas y meditar sobre cuáles serán los siguientes pasos. ¿No mencionas en tu trabajo y en varias oportunidades la auto – crítica como análisis de las acciones y procesos que realizamos? ¿No destacas cuando hablas de las cinco erres; las frases “qué aprendimos”, “qué estamos haciendo” y “que deberíamos hacer”. ¿Si eso no significa parar estando en movimiento, entonces no entendí bien tus conceptos? La cuestión no es moverse, sino ir hacia delante. Hay gente que se mueve todo el tiempo y nunca avanza. ¿Sabes por qué?

- ¿Será porque no paran?

- Exacto. Parar analizar los resultados y alinearlos con el propósito, es necesario reconocer y aprender de nuestras acciones. Por eso, me gustó que la secuencia lógica del pensamiento comience por el conocimiento como una variable “precipitante”, que derrumbe a los preconceptos y a la sabiduría convencional. Ese conocimiento que no destituye ni anula el pasado, sino que prueba su validez.

- Esa es la idea, Doc. Es más: cada una de las acciones son analizadas de tal manera que puedan ser explicadas, expuestas y especificadas por separado y bajo sus propios antecedentes. De esa forma facultará el aprendizaje, repensando la experiencia, su coordinación y ampliando el horizonte de percepción.

- Si, si, lo he leído. Como bien escribís: no debemos sumarnos a esquemas conceptuales condenados a reciclar iguales pensamientos, desde distintas percepciones para llegar al mismo lugar. A eso llamo moverse, pero no avanzar.

- Doctor, Ud. sabe que no podemos avanzar sin construir un camino, el cual completar con todo aquello que nos hace falta. Por eso, el conocimiento solo es insuficiente. A ese camino lo deben construir otras variables lógicas y secuenciales que puedan a su vez, ser realimentadas y realimentarse a sí mismas.

- ¿Tu te refieres al contenido, a los constructores y al cambio emocional?

- Sin duda. Esa construcción trabaja en forma congruente, en un continuo ciclo de pensamiento analítico de prueba, entre el diseño y su implementación; y si está bien definido, favorecerá la disminución de los niveles de resistencia al cambio inútiles. ¿Logra entenderlo, Dr. Thomas.

- Por supuesto, Carlos, ¡cómo no lo voy a comprender! Me gusta la idea de que sea este sistema un método sistemático y sistémico, que abarque a la organización como un todo indivisible. Pero lo que no pude leer, o al menos no recuerdo, es la definición de las resistencias al cambio inútiles. ¿A que te referís con eso?

- La resistencia al cambio existió, existe y existirá por siempre. No hay manera de evitarla. Tanto para aquellos que se resisten a seguir un camino, como para aquellos que se resisten a enfrentar caminos nuevos, en ambos casos están "resistiéndose" a algo. Si bien, como le dije, no hay manera de evitarla, eso no implica que no existan acciones para tomar ventaja de ella. Para tomar ventaja, hay que comprender y distinguir las resistencias "útiles" de las "inútiles".

- Carlos, - comentó Flowers deteniendo mi discurso - no te pido una cátedra. Te pido que simplemente me cuentes a que llamas "resistencias inútiles".

- Perdón, Dr. no fue intención. A veces la pasión traiciona mi carácter. Pero volviendo a su pregunta y para definirlo de una forma simple, las resistencias inútiles son aquellas que están compuestas por las incongruencias, los procesos irresolutos, los dogmatismos y una falta de comprensión entre lo contradictorio y lo complementario. Cuando una resistencia no es una herramienta de "alerta" que nos obligue a meditar, entonces la denomino "resistencia inútil".

- En otras palabras, Carlos, la resistencia es "inútil" cuando provoca pérdidas de tiempo, recursos y lo peor de todo, cuando nos aleja de los resultados y del propósito que deseamos alcanzar. ¿Se acerca un poco a tu definición?

- Como siempre, Dr. Thomas, impecable.

- Carlos, ¿quieres que repitamos la conversación que tuvimos cuatro años atrás, en este sitio exacto, donde hablamos sobre la "no"naturalidad en tu carácter? Evitemos "recurrir", ¿no es esa una de las armas estratégicas para poder progresar, según escribiste?

Ok, Dr. Tiene razón. No más recurrencias.

- Tema terminado - con voz áspera afirmó Flowers, acomodándose la servilleta que tenía sobre sus rodillas-. Quiero contarte que estos días que no nos vimos, leí atentamente todo tu trabajo, al menos dos veces. Tengo comentarios breves para hacerte de forma y varias preguntas de fondo. Algunos principios me parecieron cruciales. Es por ello, que me tomé el atrevimiento y anteayer me reuní con el rector Robert Jhones y su asesor privado Alberto Echegaray, que de hecho es compatriota tuyo, para presentarles parte de las ideas expuestas en tu ensayo. Les expliqué quien eres, en especial a Jhones, ya que Alberto Echegaray me dijo que te conocía, pero no me especificó de donde.

- Continúe Thomas, por favor.

- A lo largo de tres horas hablamos de los beneficios de esta investigación y de las posibilidades que pudieran surgir a partir de realizar investigaciones más profundas en gestión del cambio. Ayer en la mañana, alrededor de las 09.00, me llamo Alberto Echegaray, para comentarme que quieren invitarte a dictar un seminario de dos semanas aquí en la universidad, para explicar tus conceptos y los alcances de la teoría en la práctica. La idea preliminar, es que brindes dos cursos, uno para profesores y el otro para ejecutivos

de organizaciones que se encuentran asociadas en planes de investigación conjunta con la institución.

- ¡Maravilloso!, Eso merece que pidamos una copa.... no, no,... mejor una botella de champagne.

- Carlos, tranquilo. Es temprano todavía y no estamos en Ibiza. Ahora bien, este asunto no es tan sencillo. El ensayo que me presentaste difiere del modo en el que ellos quieren publicar tu libro.

- ¿De qué libro estamos hablando? ¿De este método? Aún no está preparado para ser publicado, y para decir verdad, tampoco no sé si estoy listo. Ud. sabe más que nadie la labor que insume producir un ejemplar, no "reproducir varios en uno". El grado de compromiso con los plazos que me pueden imponer puede ser muy exigente y desconozco si puedo cumplir.

- Carlos, dime, ¿has pensado en serio sobre tu futuro laboral? Me refiero a que sí pensaste realmente lo que te gusta hacer. Sé que trabajas para una consultora y en tus ratos libres te dedicas a escribir, pero ¿es verdaderamente lo que te gusta?

- Por supuesto, Thomas. Me costaría negar que la educación es mi gran pasión, pero también admito que un educador sin experiencia e investigación, está limitado al aprendizaje de campo, que es en definitiva la respuesta que buscan las organizaciones a "cómo aplicar conocimiento". El saber, si es que pudiera definirse, es una expresión vinculante entre el conocimiento puro y el conocimiento aplicado. De otro modo, no existiría desarrollo, menos aún evolución.

- Entonces, si sabes que camino debes tomar, ¿por qué no lo haces?

- Doctor, de que me habla. Ese es mi trabajo desde hace años. Ud. me conoce bien.

- Vives realizando consultorías y dictando clases en universidades, eso es cierto. Pero ¿qué opinarías si te dedicaras a realizar igual actividad explicando tu teoría? Lo que quiero decirte, es por qué no te dedicas a explicar esta teoría en universidades y organizaciones para mejorarla cada vez más. El sistema que planteas de cambio para el mejoramiento continuo es simple y eficaz, combinación compleja si la hay.

- No sé que decirle, aunque admito que su idea me fascina. Lo único que se me ocurre es preguntarle ¿por qué pensó todo esto?, si ya lo venía meditando, ¿piensa ayudarme?

- Naturalmente esto no surgió en esta semana. A medida que trabajábamos en conjunto con la edición de nuestro libro, más otros apuntes que nos reenviábamos para su análisis algunos de esos resultados se los enviaba a Yung para que me diera su opinión y evaluara los avances de tus trabajos, en especial este último. Quería tener una segunda opinión. A medida que avanzabas, pensamos con Yung en cómo haríamos para acelerar el ritmo de tu estudio y esperamos el instante oportuno para hacerlo. Por eso Yung vino a conocerte.

- Por eso la reunión con él en el gimnasio, su pedido de mayor información, sus cuestionamientos sobre aquellas dudas que no sabía como resolver..., ahora comprendo.

- Así es Carlos. Nada fue casual, ni siquiera habernos conocido aquí gracias a Lilly. Recuerda que los caminos del hombre, para quienes creemos en Dios, son respuesta a sus esfuerzos y oraciones.

- No tengo duda de eso, Thomas. ¿Cuándo comenzamos a escribir el libro?

- Lo antes posible. Como bien dijiste, llevará un período de esfuerzo grande, considerando la sugerencia que nos hicieron, que más que sugerencia, fue una firme propuesta.

- ¿De que habla Thomas? No me diga: ¿quieren el libro para la semana entrante?, o ¿comenzar el seminario esta noche, que justo regreso a Buenos Aires a ver a mi familia?

- Nada de eso, en absoluto, Carlos; no seas ridículo. Me propusieron que escribamos el libro en una forma mixta entre novela y ensayo. Es decir, ellos quieren una novela pero con el ingrediente de contenido que tienen parte de tus apuntes.

- ¡Qué! Eso sí que suena cómico. No quieren una novela, pero tampoco un ensayo. Quieren un nuevo tipo de género para el Management, ensayo y novela juntos, eso sí que es divertido. Pero no me preocupa tanto, estoy más preocupado por su respuesta Thomas.

Siguió comiendo sus tostadas, evitando responder a mi pregunta, aunque de un modo u otro, lo estaba haciendo.

- Ok., Carlos, cuando empezamos. Lo más difícil es el comienzo, nos enfrentaremos otra vez al síndrome del papel en blanco. Un nuevo desafío.

- Lo admiro Thomas, a veces pienso y con todo respeto se lo digo, ¿no se cansa de tanta diversidad? ¿No anhela un poco de armonía?

- Hablas como un anciano vencido por la vida. Dios no te hubiera dado la capacidad de soñar sin darte también la posibilidad de convertir tus sueños en realidad. Algunas personas nunca aprenden nada, porque olvidan comprender esto en su juventud.

Opté por escuchar y obedecer la infinita sabiduría de la naturaleza, en darnos dos orejas y una sola boca.

- ¿Y has pensado algún nombre para el libro?, Carlos.

- En realidad todavía no. Pero creo que "Recursos Humanos en Cambio", sería adecuado. ¿Que le parece?

- Fabuloso, muy acertado, atinado en su esencia. Pero creo que le falta algo. Alguna pista que invite al lector a leer un libro distinto, con ideas innovadoras. Por ejemplo, dime, ¿con qué nombre bautizaste a la teoría que desarrollaste?

- TAS, Teoría de la alineación sistémica.

- Perfecto, esa es la oración que estaba faltando, lo más importante! Si me permites, te haría una sugerencia sobre el nombre del libro.

- Encantado Thomas, lo que quiera.

- Creo que el nombre exacto sería "Recursos Humanos en Cambio. Una introducción a la Teoría de la Alineación Sistémica". ¿Qué te parece?

- Recursos Humanos en Cambio. Una introducción a la teoría de la alineación sistémica – repetí como el disco de pasta rayado de la calesita de mi barrio -. Me gusta, es muy bueno. Simple y adecuado. Compró, Doctor, compró. Ese será el nombre, no hay dudas.

- Entonces ahora sí, ya es tiempo.

- Tiempo...tiempo ¿para qué?

- Para tomar un Champagne y pensar la estructura del libro y en el contenido que tendrá.

- Pero Thomas, ¿Ud. no dijo que esto no era Ibiza?

- Por supuesto que lo dije. Esto es Nueva York, ¿o te cayó mal el café? Mozo, champagne por favor. Creo que tengo que enseñarle a mi colega un poco más que la vida académica.

Y así hablamos durante horas, de la estructura del libro, de su contenido, de su alcance y sobre todo, del propósito queríamos arribar con él. Hace ya seis años que lo conozco y mi admiración por él es cada vez mayor. El es mi amigo, mentor y el ejemplo que siempre busqué. Ojalá algún día, Dios pueda concederme el honor de poder llegar a ser como él.