

Transformación Organizacional: Nuevo desafío de crecimiento del DO*

Por Irwin M. Rubin y David Nicoll

IRWIN RUBIN, Ph.D. es el Presidente de Temenos, Inc. y coautor del texto clásico, *Organizational Behavior: An Experiential Approach* (El comportamiento organizacional: un enfoque experiencial). Después de haber realizado su doctorado en Comportamiento organizacional en la M.I.T. Sloan School of Management, impartió clases tanto en M.I.T. como en la Harvard Graduate School of Education. Más tarde giró su atención por completo a la consultoría internacional centrada en las transformaciones organizacionales. Puede ser contactado a través de: temenos@lava.net

DAVID NICOLL, Ph.D. es experto en las esferas del cambio transformacional, estrategias comerciales y aprendizaje individual y organizacional. Cuenta con una experiencia única en el asesoramiento a los clientes para enfrentar las complicaciones y ansiedades asociadas a la transformación de sus identidades y procesos básicos. Fue el editor de *Organization Development Practitioner* durante cuatro años. David realizó su doctorado en la University of Southern California. Puede ser contactado a través de: dnicoll@cox.net

Las transformaciones organizacionales son muy similares al proceso que experimenta una oruga al convertirse en mariposa. Solo que en los sistemas organizacionales los procesos de transformación son más duros, porque las organizaciones no pueden darse el lujo de transformarse mientras permanecen acurrucadas dentro de un capullo. En la vida real, las transformaciones organizacionales se parecen más a las operaciones a corazón abierto: experiencias duras y dolorosas que requieren de sistemas temporales y muy sofisticados que ayuden a mantener al paciente con vida. Por consiguiente, las intervenciones de Transformación Organizacional (TO) deben diseñarse para aquellas situaciones en que las organizaciones necesitan realizar un cambio “desprotegido” y “a corazón abierto”, mientras, al mismo tiempo, continúan llevando adelante “el negocio como de costumbre”. Pensamos que estas dos analogías –el capullo de la mariposa y la cirugía a corazón abierto- son muy acertadas, porque sugieren cómo la profesión de DO debe crecerse, para poder satisfacer las nuevas necesidades de nuestros clientes.¹

La premisa del presente artículo es que los/las que pretendemos hacer consultoría para la transformación necesitamos articular las singularidades de la TO. Para que esto suceda, tenemos que dejar de pensar en la TO como si fuera meramente DO en un contexto transformacional. Ya no es posible publicar, o siquiera hablar, de la consultoría para la TO como si fuera simplemente “DO bajo un tratamiento de esteroides”.

Como apoyo a esta afirmación, podemos delinear cuatro áreas en las que pensamos que la consultoría para la TO requiere una manera diferente de enfocar el cambio organizacional, incluso nuestro rol como consultores/as. En esencia sugerimos que se necesitan nuevos

* Traducido del Inglés. Fuente original: OD Practitioner VOL. 34 | NO. 2 | 2002

modelos y modos de pensar para enfrentar (1) los chivos expiatorios en la organización, (2) la dinámica de la identificación de proyectos, (3) la transferencia organizacional y sus consiguientes “Momentos Sufi” y (4) los cambios que necesitamos hacer en nuestra propia conciencia.

1. Los chivos expiatorios como un fenómeno de la TO

Cuando las personas se ven amenazadas por la necesidad de hacer un cambio en su personalidad, siempre suelen mostrar comportamientos de rechazo, resistencia y negación, algunas veces de manera rotunda, otras agresivamente. Este es un punto crítico para los consultores de TO, porque las transformaciones en la organización evocan y desatan gran ansiedad.² Incluso aquellas personas que defienden la idea de la transformación con entusiasmo se resistirán de forma agresiva a asumirla, cuando se enfrenten a la ansiedad “existencial” que evoca la TO.

El amor anticipado de una madre por su hijo/a que pronto nacerá es un buen ejemplo de este tipo de comportamiento. La alegría que su bebé le traerá cuando nazca no contribuye a reducir los dolores del parto ni su ferviente deseo de evitarlos. Sería sospechoso que un cliente de TO actuara de manera diferente a la de una madre durante el parto. De hecho, cualquier comportamiento diferente a éste en respuesta a la posibilidad de un “nacimiento” transformacional puede ser un claro indicio de que hay poco comprometimiento con la TO. Es por ello que cuando se trata de la TO es necesario que los/as consultores estén a la expectativa de una psicodinámica intensa y agresiva.

En el siguiente estudio de caso, haremos referencia a una de las reacciones psicodinámicas más intensas: la inevitable, incluso esencial, necesidad de que el consultor se convierta en el centro de la defensa agresiva del cliente. Estos ataques los hemos sufrido directamente. Ellos constituyen un reto intenso y desagradable, que no se parece a nada de lo que habíamos experimentado antes de empezar a trabajar con clientes que intentan transformar su organización. El entrenamiento que teníamos en psicodinámica no nos ayudó, ni a ninguno/a de nuestros/as colegas, a escapar de los profundos efectos emocionales de estas dinámicas.

Hace aproximadamente tres años (el siguiente caso está escrito en primera persona para facilitar su comprensión), brindé mis servicios de consultoría a un alto ejecutivo que nunca había podido ser descongelado³ con éxito. En repetidas ocasiones había intentado ayudarlo a aceptar sus sentimientos personales acerca de la transformación organizacional, pero mis esfuerzos solo consiguieron que se aferrara más profundamente a sus ideas. Yo sabía que esta persona se resistiría, porque conocía que había tenido mucho que ver en la conformación de la cultura original de la organización. Por su condición de padre fundador era obvio que enfrentaría fuertes exigencias de cambios significativos, tanto en sus patrones de conducta como en su sistema de creencias. Le dije a uno de sus colegas: “Será perfectamente natural que él sienta la necesidad de resistirse, aferrarse y asumir una fuerte actitud política para cambiar de opinión”.

Esta predicción resultó ser más exacta de lo que pude haber imaginado. La ansiedad y resistencia que se habían desencadenado en él a causa del esfuerzo provocado por el cambio,

pero sobre todo por mi comportamiento como agente de la transformación, alcanzaron niveles que nunca antes había visto. De hecho, cuando un nuevo ejecutivo tomó el mando (alguien de la misma organización, y que por tanto yo ya conocía), la intensidad de su ira hacia mí condujo a este último a decirme: “pienso que las reacciones de él hacia usted son patológicas, pero no sé qué hacer al respecto”. Al final, debido al disgusto del fundador de la compañía, el nuevo ejecutivo me dijo que no podía mantenerme trabajando en la organización. Dijo que “quería ver qué sucedía cuando las cosas se enfriaran”. En una palabra, fui despedido.

Durante los últimos años, cada uno de nosotros/as, al realizar algún trabajo relacionado con la TO, ha experimentado incidentes como éste. Después de cada expulsión, (individualmente y a veces, juntos/as) hemos intentado determinar qué error cometimos para que prescindieran de nuestros servicios. Poco a poco nos fuimos percatando de que ninguno de nosotros/as había provocado tal expulsión. La verdadera causa tenía dos aspectos: la decisión de cada sistema de transformarse, unido a nuestra propia ingenuidad sobre la intensidad de la psicodinámica agresiva que acompañaría la decisión de emprender un proceso de transformación.

Llegamos a la conclusión de que las similitudes existentes en cada uno de estos casos sugieren lo siguiente: cada vez que alguno de nosotros era contratado por un sistema para ser agente de su transformación, inmediatamente comenzaba a formar parte de una dinámica que terminaría colocándonos, como consultores/as, en el rol de chivos expiatorios. En realidad, esto era algo involuntario e inconsciente, pero luego de serias reflexiones nos ha quedado claro que desde el primer encuentro con nuestros clientes solemos colocarnos, inevitablemente, en el lado equivocado, en el centro de la dinámica del chivo expiatorio, a pesar de que esto es normal⁴. En cada uno de los trabajos de consultoría, “la ambivalencia sistémica” (como llamamos ahora a este fenómeno), lanzó a toda la organización a una posición defensiva contra un cambio transformacional que debía haber entendido desde el punto de vista intelectual, pero que no estaba lista emocionalmente para llevar a cabo. Por consiguiente, ahora aceptamos el hecho de que el proceso del chivo expiatorio constituye una parte esencial e inherente a las primeras etapas de cualquier proceso de transformación organizacional.

A menos que sea claramente anticipado y cuidadosamente manejado, es más probable la expulsión del consultor/a que el hecho de que este/a ayude a transformar el sistema. De la misma forma que una oruga necesita la pared de su capullo para presionar contra ella y así fortalecer sus alas y poder luego volar por sí sola, nuestros clientes en proceso de cambio deben tener consultores/as fuertes contra los/las cuales presionar para así poder desarrollar sus nuevas perspectivas. Muy pocos de nosotros/as, si es que alguno lo ha hecho, ha pasado cursos sobre patologías existenciales como parte de nuestra preparación. Un número menor aún, ha adquirido de primera mano, conocimientos prácticos sobre las defensas psíquicas y sociales evocadas por las transformaciones organizacionales y durante ellas. Por eso, incluso aquellos/as que sentimos que tenemos una comprensión intelectual de este fenómeno, no estamos lo suficientemente preparados/as para enfrentar su verdadera fuerza.

2. Identificación proyectiva: una invitación al liderazgo

En el modelo original de cambio de Kurt Lewin, el paso inicial de la “descongelación” abarca dos subprocesos: la identificación y la exploración. Ni el propio Lewin dijo mucho sobre estos dos subprocesos. Durante décadas, nadie más en la esfera del DO ha tenido mucho que decir sobre los mismos. No obstante, hoy en día, luego de revisar el trabajo de dos décadas, nos queda claro que contamos con una sólida experiencia para demostrar que Lewin tenía razón; la dinámica de la identificación desempeña un papel importante en cualquier cambio transformacional.

Al rendir parte de nuestras experiencias como chivos expiatorios, nos percatamos de tres cosas. En primer lugar, que el proceso del chivo expiatorio está basado y determinado por tres procesos psicodinámicos específicos; escisión, proyección e identificación proyectiva. En segundo lugar, que estos campos psicodinámicos invisibles ejercen influencias significativas en cualquier persona que forme parte del proceso de transformación organizacional. Y en tercer lugar, que la identificación proyectiva, que dicho de manera sencilla, consiste en la proyección de alguna imagen/sentimiento en y sobre el/la consultor/a, constituye un aspecto normal del proceso de “descongelación” de una organización cuando se enfrenta a un cambio transformacional.

Las transformaciones en la organización requieren formas de liderazgo poderosas y evocadoras, modos de comunicación entre los participantes que incorporen la emoción de la inspiración al peso de los hechos y la lógica. Se trata de buscar comunicaciones que conecten la razón y el corazón. Peter Block se refiere a esto como un “cambio en la naturaleza de nuestras conversaciones... un movimiento hacia el lenguaje de la reconciliación”⁵. Por consiguiente, en las etapas iniciales de una transformación se necesitan personas que puedan explotar la energía reprimida en su sistema; líderes que puedan utilizarla para ayudar a su organización a sacar a la superficie y evaluar la validez de las creencias normativas que las personas del sistema han aceptado como absolutas. Más a menudo de lo que parece, estas tareas de liderazgo, al tiempo que son esenciales para llevar a cabo transformaciones exitosas, trascienden las habilidades de los ejecutivos del sistema.

Aquí es donde los/as consultores/as de TO entran a escena. Durante las primeras etapas de una transformación, las personas más activamente involucradas en el trabajo transformacional, emprenden un proceso colectivo de escisión. Ellas, inconscientemente, separan la idea que tienen del gran liderazgo de las del liderazgo pobre. Debido a las ansiedades que estas imágenes idealizadas provocan, suelen proyectarlas en alguien de la organización que tenga cierta disposición a asumir el rol de “gran líder”. De esta forma, se “da” a una o más personas el mandato de dirigir la transformación.

Sin la dinámica de estos tres aspectos, a decir, escisión, proyección e identificación proyectiva, el liderazgo no emerge. Desde nuestra experiencia, cuando hay consultores/as en el sistema, casi siempre son los/as que en un inicio reciben y aceptan estas imágenes idealizadas.

Una experiencia de consultoría que tuve hace un par de años demuestra una de las formas en que esto funciona. En ese caso, mi entrada al sistema llegó por medio de una invitación de un

consultor interno del departamento de Desarrollo de Recursos Humanos (DRH). Se trataba de alguien que yo conocía desde hacía muchos años, con quien había trabajado y que respetaba. Esta persona me presentó en la organización en los marcos de una reunión que sus altos directivos sostuvieron durante tres días fuera de la oficina. Mi colega, quien también trabaja en DRH, y yo preparamos la reunión. Nuestro diseño se basó en información que habíamos recopilado sobre la orientación de la organización con respecto a las ideas de Tom Peters sobre la excelencia organizacional.

La dirección, por medio de nuestras entrevistas, reconoció que estaba familiarizada con la mayoría de los conceptos clave, en particular, los “qué” presentados por Peters en su libro *In Search of Excellence* (En busca de la excelencia). Por lo que ellos mismos admitieron, no estaban haciendo mucho con estas ideas. A partir de sus propias admisiones, expresadas a la manera de “¿alguna otra novedad?” formulamos un dilema crítico para someterlo al análisis de nuestro grupo externo. De una forma muy simplificada, la tarea del grupo era conciliar la contradicción entre su afirmación de que “conocían” todo lo que necesitaban saber sobre la excelencia y el hecho de que, según ellos mismos admitieron, estaban haciendo muy poco o nada para resolver los serios problemas de desempeño de los que estaba plagada su organización.

Los resultados de este ejercicio fueron mágicos, tanto para ellos como para mí. Estaban muy entusiasmados conmigo y cada uno de fue de esa experiencia elogiando mis aportes. Más aún, me pidieron que los ayudara con la transformación que habían decidido iniciar durante esta reunión externa. Por mi parte, yo estaba emocionado. Me habían dado su aprobación entusiasta y estaba ocupado con la visión de futuro del cliente, algo que no había experimentado con frecuencia. Estaba convencido de que nuestro encuentro fuera de la organización marcó una descongelación exitosa. Desde mi posición, nuestros próximos retos eran “simplemente” cambiar y luego volver a congelar. ¡Por supuesto, esto no fue lo que sucedió!

Seguidamente contaremos el resto de la historia. Con este debate sobre la identificación proyectiva, queremos subrayar que ahora estamos convencidos/as de que inmediatamente después de este encuentro fuera de la organización y durante las semanas posteriores, experimenté el poder de la identificación proyectiva en el trabajo. Durante la reunión, yo había hecho aportes significativos; había sido capaz de ayudar al grupo a contener las ansiedades que aquel encuentro y la posibilidad de un cambio transformacional habían evocado. En consecuencia, mis clientes separaron inconscientemente sus impresiones sobre quién y qué era un líder eficaz y proyectaron el lado positivo de esta separación fuera de sí mismos. Dichas proyecciones fueron depositadas en mí y yo las acepté. (Esta aceptación es la parte de “identificación” del proceso de identificación proyectiva). El encuentro fuera de la organización había evocado exitosamente la necesidad de una transformación interna. Con ella emergió también la necesidad de un liderazgo eficaz y toda la serie de ansiedades existenciales que la acompañan. Ninguno de los altos directivos que habían participado en este encuentro estaba convencido de poder liderar un esfuerzo como ese, así que fui yo quien primero atraigo esa energía.

Sabemos que esto es algo emocionante. Al menos de manera indirecta, algunas personas relacionadas con el DO han tenido conocimiento de estas ideas durante años. Por ejemplo, hace dos décadas Jack Hawley y sus colegas presentaron una idea similar cuando escribieron: “La TO introduce flagrantemente lo espiritual, pero no en el sentido religioso”⁶. Creemos que Hawley habla de la necesidad de identificaciones proyectivas positivas. El caso que presentamos anteriormente nos demostró que estas ideas son cruciales. Por los encuentros que hemos tenido durante las últimas dos décadas, no nos queda duda de que los buenos consultores, cuando están ayudando a una organización en su proceso de transformación, serán uno de los primeros “depositarios” de las imágenes proyectadas por sus clientes sobre un líder ideal. Necesitamos estar preparados para ello.

Una vez que nosotros, al igual que los abanderados de la organización, asumimos estas responsabilidades - el equivalente organizacional de la transferencia en un encuentro terapéutico - “aquellos que proyectaron sus imágenes” esperan que sus nuevos líderes idealizados se comporten en correspondencia con estándares muy altos y probablemente indefinidos. La decepción está garantizada, porque ningún líder es perfecto.

3. Cómo manejar la transferencia

Esta paradoja nos guía a aquellos que queremos hacer del TO una cuestión clave. Los Sufis tienen una forma maravillosa de describir lo más importante que subyace a estos fenómenos de transferencia organizacional: “Nunca”, según ellos, “enseñé tiro con arco a alguien que en un momento dado no quisiera apuntar sus flechas hacia mis espaldas”. Los elogios desmedidos, con el tiempo se vuelven rápidamente contra uno cuando lo que se hace de conjunto es transformar una organización.

En el caso que acabamos de señalar, mi momento Sufi tuvo lugar aproximadamente nueve meses después de nuestro eufórico evento de descongelamiento. Durante ese intervalo, dos funcionarios del departamento de DRH y yo, estuvimos ocupados en el diseño de intervenciones dirigidas a mostrar a la organización cómo reexaminar exhaustivamente los modos de pensar que habían estado arraigados durante mucho tiempo. Vale decir que las personas que habían participado en el encuentro fuera de la organización, consideraron que aquellos patrones debían ser cambiados. Justo cuando estábamos terminando el trabajo, la directora de DRH, que no se había mostrado muy activa, me invitó a mí y a mis colegas de DRH, a un almuerzo de trabajo. Este encuentro, tal y como se nos hizo saber, había sido convocado para conversar sobre el progreso de nuestro trabajo. No obstante, súbitamente descubrí que este almuerzo, en lugar de ser una extensión del aplauso con el que me había deleitado desde el encuentro fuera de la compañía, iba a ser más bien mi momento Sufi, mi propia representación maravillosa del ritual religioso que llamamos la Última Cena.

La directora de DRH inició nuestra conversación diciéndome que había “problemas con mi estilo”. Ella no estaba segura de que el aporte que yo podría hacer, mereciera el sufrimiento que estaba ocasionando. Mi manera de vestir fue el primer motivo concreto que mencionó, seguida de toda una exposición sobre mi tendencia a ser algo rígido, inflexible y demasiado seguro de mí

mismo. Ninguna de estas críticas me pareció muy convincente así que inmediatamente le dije, a modo de defensa, que yo sabía que no me vestía con tanta elegancia como mis colegas de DRH, pero que al parecer esto no tenía mucha importancia cuando no estábamos interactuando con otros. De igual forma, también a modo de defensa, le señalé que habíamos estado trabajando en este proyecto durante casi doce meses y era la primera vez que se me hacía esta observación. La jefa comentó: “Una persona con tanta experiencia y prestigio como usted debería tener suficiente sensibilidad para percatarse de la diferencia y vestirse adecuadamente”. (¡Después de todo, los líderes perfectos son también adivinos!) Luego pasó al tema de mi estilo rígido y me hizo comentarios que me resultaron aún más abstractos y, por tanto, mucho más difíciles de entender. Cuando le pedí que me diera ejemplos concretos, mi petición la tomó como un ejemplo de mi rigidez y de mi incapacidad para aceptar observaciones “auténticas”. Y, así seguimos dándole vuelta al tema.

Lo que pretendemos mostrar al contar esta parte de la historia es que con la experiencia que tenemos en este campo de trabajo nada de lo que sucedió en ese almuerzo debió haberme sorprendido. Simple y llanamente fue un momento Sufi. Desde el mismo instante en que concluyó el encuentro de tres días al que hicimos referencia, debí saber que algo así sucedería. Debí incluso haber incitado su aparición.

Los Momentos Sufi constituyen uno de los resultados lógicos e inevitables de un proceso de consultoría dirigido a la transformación. Por consiguiente, pensamos que los/as consultores/as de transformaciones deben saber que los elogios efusivos son, en parte, una forma de identificación proyectiva y de transferencia quizás; no importa cuán merecidos y sinceros sean, pues también constituyen una clara y temprana señal de los procesos psicodinámicos transformacionales que pueden terminar en la necesidad de búsqueda de chivos expiatorios. Estos procesos no tienen necesariamente que terminar en la expulsión del/la consultor/a. Sin embargo, solo se puede evitar si se manejan de una manera mucho más eficaz, algo para lo que la mayoría de nosotros/as no estamos entrenados/as.

Cuatro vías para manejar la transferencia

Después de revisar los casos que hemos descrito en este trabajo, al igual que otros que forman parte de nuestra experiencia, podemos concluir que la expulsión resultante de los momentos Sufi puede ser evitada. A continuación les mostramos cuatro vías para manejarlos con las cuales hemos estado experimentando.

Primero, al nivel más superficial, empezamos a tomar notas con mucho cuidado sobre la forma en que nuestros clientes nos retroalimentan. En el instante en que un cliente nos ofrece desempeñar el papel de líder en un proceso de transformación, empezamos a darle seguimiento a lo que dicen sus normas culturales sobre su manera de ofrecer retroalimentación. Estamos descubriendo que muy pocos sistemas tienen normas que sustentan comportamientos de retroalimentación directa y equilibrada en el momento en el que ellos ocurren. En este contexto, tomamos notas solo con el objetivo de mantenernos alertas. Esta toma de notas nos recuerda algo que hemos aprendido muy bien: en medio del estrés que genera un proceso de

transformación, las normas culturales de la mayoría de las organizaciones no inhiben ni alteran la dinámica de un sistema que está dando los últimos pasos en la danza del chivo expiatorio.

Segundo, empezamos a intercambiar correos electrónicos para no olvidar que en los procesos de transformación, los funcionarios del departamento de DRH que de manera natural deberían ser nuestros compañeros de armas no se comportarán inmediatamente como colegas dignos de confianza. Más bien, van a ser colegas internos que se encuentran, o muy pronto estarán, en una difícil situación sin salida con respecto a nosotros. Por un lado, estas personas serán colegas que nos respetan y que simpatizan con nosotros, de la misma forma en que nosotros los respetamos y simpatizamos con ellos. Por otro lado, lo más probable es que sean ellos los encargados de crear y llevar a cabo nuestros momentos Sufi.

Lo tercero que estamos haciendo es lo siguiente. Al iniciar cada consulta, estamos empezando a educar proactivamente a nuestros clientes sobre estos procesos del chivo expiatorio. Lo hacemos desde el momento en que nos ofrecen, a cualquiera de nosotros, un papel de liderazgo en el proceso de transformación de la organización. Al aceptar su invitación de ser sus consultores en esa transformación, estamos diciéndoles algo así: “Sí, seré su consultor, siempre y cuando ustedes acepten que juntos podemos explorar la relevancia del filme El club de los poetas muertos. (Dicho filme, como recordarán, tuvo como protagonista a Robin Williams en el papel de un maestro carismático, creativo y fuera de lo común en un prestigioso pre-universitario del este de los EE.UU. Durante casi todo el filme se nos muestran los éxitos de Robin Williams. Luego, de pronto, al final de la película, lo culpan injustamente por la muerte de un estudiante y es expulsado de la escuela). Por medio de esta ligera táctica, que nunca ha dejado de asombrar, al menos de forma burlona, hacemos saber a nuestros clientes que estamos conscientes de lo que puede suceder. Con esto también les mostramos que conocemos que la dinámica del chivo expiatorio, por dolorosa que pueda ser, será una parte decisiva de la transformación de su sistema. Todo esto nos permite comprender, no solo esta danza Sufi, sino también que sabemos cómo manejar las ansiedades que trata de suprimir.

En resumen, cuando aceptamos su oferta para ser sus consultores, al mismo tiempo empezamos a trabajar con ellos cuestiones esenciales de la psicodinámica. Al brindarles un ejemplo claro, pero seguro, del proceso que tiene lugar, indirectamente estamos sugiriendo, por ejemplo, que el hecho de que conozcan la dinámica natural del chivo expiatorio de su propio sistema tendrá una influencia positiva en el proceso de cambio. Cuando la conversación así lo permita, empezamos a incorporar el “sí, pero sólo si” en el contrato de consultoría (tanto formal como psicológico) que elaboramos junto con ellos.

Se trata simplemente de alertar al cliente acerca de la utilidad de experimentar este tipo de dinámica. El hecho de que sepamos lo que puede suceder nos ayuda a todos a tomar con calma las ansiedades que van a aflorar. Luego, a medida que avanzamos en el proceso de transformación y hacemos referencia a estas conversaciones, nuestros clientes al parecer entienden que, como “parteros de su organización”, nosotros nos solidarizamos con ellos por lo que deberán soportar. De esta manera también les hacemos saber que si llegara el momento en que ellos necesiten experimentar un momento Sufi, haremos todo lo posible para desempeñar el

rol de un “Buda sonriente” en respuesta a su rol de “Arquero Sufi”. De igual modo trataremos de manifestar perdón, aspecto esencial del lenguaje de la reconciliación.

Por último, aunque quizás sea lo más significativo, hemos intentado buscar formas de incorporar a nuestras consultorías la idea de contención de David Winnicott. Cuando una madre decide permanecer despierta mientras da a luz a su hijo, está decidiendo entre otras cosas, experimentar toda la fuerza de su trabajo de parto. Debido a esta decisión, todo lo que pueden hacer quienes estén a su alrededor, para aliviar su dolor, es tomar su mano, masajear su estómago y animarla a que continúe respirando hondo.⁷ Eso es contención. Desde la perspectiva de Winnicott⁸, la idea es que se necesita que alguien esté ahí, “simplemente” para brindar apoyo en silencio. Es por ello que ahora sugerimos a nuestros clientes que nuestra presencia silenciosa puede ser el mayor regalo que les podemos ofrecer mientras se encuentran en medio de una transformación.

Otra forma de contención que nos ha resultado útil, es pedir a los directivos que nos faciliten grabaciones de video de las principales reuniones de planificación del proceso de transformación y a las que nosotros no hayamos asistido. Nuestra hipótesis es que, cuando se prepara adecuadamente, el proceso de grabación tendrá un gran poder de contención. En concreto, una vez que nuestros clientes se acostumbran al ojo discreto de la cámara de video, además de saber que nosotros después veremos estas grabaciones, resulta un método eficaz para contener algunas de sus ansiedades. Cada una de estas grabaciones han sido revisadas sistemáticamente y en cámara lenta (¡Un parto de amor si alguna vez lo hubo!). Tomamos notas detalladas de las reuniones y luego las revisamos con cuidado. Al final, damos estas notas a nuestros clientes como puras descripciones de la dinámica que creemos haber visto. Esas notas se escriben en forma de preguntas con las que pedimos a nuestros clientes que nos digan lo que ellos creen que ven en sus propias reuniones.

Hasta el momento, este proceso, cuando se realiza de manera compasiva y tentativa, produce un diálogo muy útil y nos permite comprender su modo de pensar, patrones defensivos y culturales en general. En una ocasión, un cliente nos envió una grabación en donde se reían de ellos mismos al meterse y luego salir de un caso de dinámica proyectiva, relacionado con algo que “deseaban” que nosotros hubiéramos hecho.

4. Sana tú primero

En resumen, lo que hemos querido decir en las tres secciones anteriores es que es natural que la facilitación de la TO provoque enojo y resentimiento por parte de la organización en igual proporción que el estrés desconfirmacional que genera el consultor. Los consultores de TO deben estar preparados para ser barridos y recibir un fuerte impacto de la dinámica de la transformación que están facilitando. Deben estar listos para ser parte, en lugar de estar aparte, del proceso de transformación para el que brindan sus servicios. Los consultores tienen que estar preparados para transformarse junto a sus clientes (por no decir frente a ellos).

Cada uno de nuestros propios proyectos de transformación ha catalizado un cambio en nosotros/as mismos/as. Esto se debe a que los desafíos eran tan grandes e imperiosos que nos vimos animados/as a revelar partes de nosotros/as mismos/as que hasta ese momento no habían sido expresadas. Este tipo de inversión inevitablemente provoca otros cambios. En particular, muchos de nuestros trabajos de TO han avivado viejas costumbres, incluidas aquellas que nos impulsaron a ser más rígidos/as, inflexibles y demasiado seguros/as de nosotros/as mismos/as que lo que normalmente éramos o, de otra parte, más imprecisos/as, dóciles e idealistas. De cualquier forma, necesitábamos herramientas y recursos especiales para visualizar nuestros puntos ciegos. En ninguno de los trabajos que terminaron con nuestra expulsión, fuimos capaces de asumir la responsabilidad por la parte que nos correspondía.

Ahora hemos aprendido. Particularmente, sabemos que para poder ayudar a nuestros clientes exitosamente a transformarse y, al mismo tiempo, evitar convertirnos en chivos expiatorios de la expulsión, primero tenemos que “atendernos” a nosotros/as mismos/as. Esta es una condición previa para ser capaz de ayudar a otros/as. Por consiguiente, ahora opinamos que los consultores/as de TO necesitamos de terapeutas que sirvan de supervisores/as y sean algo más que tradicionales consultores/as fantasma. Necesitamos colegas que, a medida que atravesamos por un proceso de TO, nos ayuden a ver más allá, a anticipar y trascender nuestra propia sombra - los puntos débiles que se activan inevitablemente por la identificación proyectiva, el proceso de chivo expiatorio y otras defensas organizacionales colectivas.

Conclusión

Este trabajo ha sido escrito con el foco puesto en el rol del/la consultor/a en la transformación de una organización. Las cuestiones aquí discutidas se ampliaron más allá de las características específicas de nuestro propio trabajo de consultoría, para abarcar aquellas a las que cualquier consultor/a se pueda enfrentar al tratar de asumir el rol de agente de cambio en un sistema en búsqueda de transformación. En este sentido, creemos que en el mismo instante en que un/a consultor/a decida señalar con el dedo a un cliente y ofrecerle el desafío de una transformación, deberá estar preparado para comenzar a recibir del cliente nada menos que respuestas cargadas de ansiedad. En el mismo momento en que el/la consultor/a inicie la táctica de la transformación, el cliente comenzará a responder con ambivalencias. Es en ese preciso instante cuando la hostilidad y el resentimiento comenzarán a aumentar. Esto es algo que un/a consultor/a que quiera hacer TO tiene que entender muy bien y no sorprenderse por las reacciones del cliente.

También sugerimos que cuando un consultor señala con el dedo a un cliente, metafóricamente hablando, tendrá al mismo tiempo tres dedos que lo estarán señalando, como preguntando: “¿Está seguro de que está haciendo lo que le pide a su cliente que haga?”. En otras palabras, cada vez que hagamos TO debemos monitorear constantemente el impacto que nuestro comportamiento tiene en ellos así como la repercusión que su actitud tiene en nosotros.

Por último, sugerimos que la consultoría para la transformación, además de las cuestiones señaladas por nuestros dedos metafóricos, también nos presenta el reto de mirar hacia donde

señala el dedo pulgar. Normalmente es hacia arriba, hacia el “sistema de arriba”. Para nosotros, esto sugiere que la TO, cuando realmente funciona, nos empuja todo el tiempo hacia un nuevo plano de la conciencia, hacia un nuevo nivel de espiritualidad. Todo el que forme parte de dicha transformación será empujado inevitablemente hacia aguas inexploradas, a lo que nos gusta llamar El Mar de la Ambigüedad, lugar hacia donde todos somos lanzados con la necesidad común de trascender. En estos casos, al igual que Colón y tantos otros valientes marineros que nos precedieron, necesitaremos de todo nuestro coraje, de nuestras habilidades para elaborar mapas, así como nuestra fe en un poder supremo.

¿Acaso pudiera ser de otra forma?

NOTAS

Los autores agradecen a Paul Sokoloff, Director de Consultoría de la Representación Comportamiento de Carondelet Health y a Teresa-Lever Pollary, Ejecutiva Principal de la Clínica Pediátrica Nocturna, por su retroalimentación a las primeras versiones de este trabajo.

1. Para leer un debate introductorio del tipo de situaciones de cambio para las que el DO fue diseñado y el tipo de situaciones de cambio para las que la TO debería estar diseñada, remítase a Anderson, Dean & Linda Ackerman Anderson, *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001.
2. Menzies Lyth, Isabel, *Containing Anxieties in Institutions: Selected Essays*, Londres: Free Association Books, 1988. Ver también, Krantz, J. “Anxiety and the New Order”, 30 de noviembre de 1995 (ISPSO Papers).
3. Lewin, K. (1947) *Frontiers in Group Dynamics*, Partes I y II, *Human Relations*, 1:5-41; 2:143-53.
4. Grostein, James S., *Splitting and Projective Identification*, Nueva York, Jason Aronson, 1995.
5. Block, P. “Actions that Might Matter”, *News for a Change Online Edition*, noviembre de 2001. Ver también: Rubin, I y Cambell, T., *The ABCs of Effective Feedback: A Guide for Caring Professionals*, Jossey-Bass, San Francisco, 1998, para una descripción completa del lenguaje de la reconciliación.
6. Hawley, J., et al. “Organizational Transformation as Life Welling Forth” (Trabajo inédito, Team Climate Associates, 1983).

7. La utilización constante de metáforas relacionadas con la medicina se debe a que comprendemos que todas las organizaciones son entidades humanas. Ver, Rubin, I. y Fernández, R., “My Pulse Is Not What It Used To Be: The Leadership Challenges in Health Care”. Disponible en la Fundación Temenos. temenos@lava.net.

8. Winnicott, D. W., The Maturation Processes and the Facilitating Environment, Nueva York: International Universities Press, 1965.

Traducción: Equipo de Servicios de Traductores e Intérpretes (ESTI)
Revisión: Laura Benítez

Grupo Cambio Humano y Desarrollo Organizacional

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Los contenidos de los textos son responsabilidad de los(as) autores(as).