

# “Ángeles y Demonios” en las Organizaciones: Notas para una Psico-Sociopatología de la Innovación.

**Carlos Vignolo\*\*<sup>Ψ</sup>**

*“Nada es más común que la idea de que las gentes que viven en el mundo occidental del siglo XX están eminentemente cuerdas”*

**Erich Fromm**

*Dedicado a Wilhelm Reich y Peter Drucker, ¡vieneses que veían!*

## **1. INTRODUCCIÓN: PROPOSICIÓN CENTRAL, PROPÓSITO Y PREMISAS BÁSICAS**

Se cumplen 20 años de la Caída del Muro de Berlín. ¡ Cuantos paradigmas más duros que aquel muro han caído en estas dos décadas cruciales de la historia humana! ¡Cuantos emprendimientos y liderazgos innovadores han emergido en este período, también sorpresivamente! Decididamente, “...*cambia, todo cambia...*”!

Vivimos una época de mutaciones trascendentes, empezamos a salir del desfiladero que hace de divisoria histórica entre el siglo 20 y “las Nuevas Realidades”, como lo anticipó Peter Drucker<sup>1</sup>!

---

\* Académico y Director del Programa de Innovación y Sociotecnología del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Ingeniero Civil Industrial y Magister en Ingeniería Económica de la Universidad de Chile. Estudios de Postgrado en Economía Política en la Universidad de Sussex, Inglaterra.

<sup>Ψ</sup> Agradezco la fundamental contribución de Carlos Vergara del Río en el intento de cumplir la solicitud del editor de hacer el texto accesible y de fácil comprensión así como de mi aspiración de develar solo parcialmente mis demonios personales, para no escandalizar al lector. Agradezco también los valiosos comentarios y sugerencias de Álvaro Ramírez, Ricardo Neira y Jeanne Simon a versiones preliminares del documento.

<sup>1</sup> Drucker, Peter. “Las Nuevas Realidades”. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995.

En estos tiempos de cambio profundo, una avalancha de evidencias, expuestas en revistas, seminarios y cursos, incluso en la televisión, muestra y provoca a la vez una necesidad de innovar imperiosa, angustiante a veces. No se asuste tanto: la innovación no es más que la inescapable adaptación al medio ambiente para lograr sobrevivir y desarrollarse. La evolución darwiniana en el espacio de lo humano. Y la revolución no es más que la innovación en tiempos de cambio profundo, vertiginoso e impredecible. Inevitable, por tanto, en tiempos como los que hoy vivimos: los tiempos de la globalización, digitalización, biologización y orientalización del planeta!

El creciente acuerdo sobre la urgente necesidad de innovar – y, en algunos ámbitos, como la educación, de hacer cambios revolucionarios- y la avalancha de proyectos que las organizaciones llevan adelante para ello, lamentablemente, no se condice con el muy alto porcentaje de los que fracasa rotundamente o alcanza resultados muy por debajo de lo esperado<sup>2</sup>.

### ***A. Proposición Principal***

Propongo en este breve ensayo que la razón principal para estos fracasos es el uso de paradigmas sobresimplificados e ingenuos acerca de lo humano y de las organizaciones, paradigmas ontológicamente ciegos a un conjunto de patologías humanas y organizacionales. Paradigmas ciegos, en particular a lo que denomino nuestro “lado oscuro” o “demonios”, expresión con la cual denoto algunos “brutales hechos de la realidad”<sup>3</sup>, sobre las cuales no sólo no conversamos, sino de las cuales no tenemos conciencia. Incluso más, nos resistimos a “traerlas” a la conciencia. De allí el epígrafe.

Postulo que necesitamos investigar y actuar sobre las “patologías” de nuestras organizaciones si queremos mejorarlas, especialmente si queremos lograr no sólo

---

<sup>2</sup> John Kotter (1995). *Liderando El Cambio: Por Qué Los Esfuerzos De Transformación Fracasan*. *Harvard Business Review*, March-April, 1995. Ver también: Carolyn Aiken and Scott Keller(2009). *The irrational side of change management*. *The McKinsey Quarterly* (2), 101-109.

<sup>3</sup> Expresión que Jim Collins utiliza reiteradamente en su ya legendario “*Good to Great*” para referirse a aquello que los “optimistas” prefieren excluir de su visión.

innovación, eficacia, eficiencia y sustentabilidad sino también calidad de vida, respeto y dignidad en el trabajo para quienes las conforman.

Y si no logramos esto último, la innovación que logremos no será innovación humana. Ésta se distingue de la evolución natural del resto de las especies precisamente porque podemos darle dirección y sentido. Nuestra deriva como especie no es ni azarosa ni desnortada. No sólo debemos sobrevivir sino además prevalecer como humanos. Y ello tiene que ver con valores, principios e ideales.

Propuse en un trabajo anterior<sup>4</sup> la posibilidad de una nueva disciplina –la Sociotecnología- que complemente el enfoque de psicólogos, sociólogos y otros especialistas en organizaciones, con una aproximación desde la Ingeniería de Sistemas. Propongo en este ensayo que una parte fundamental de la Sociotecnología debe ser el desarrollo de una PsicoSociopatología, el estudio sistemático de las enfermedades organizacionales (y humanas) que impiden o dificultan la innovación humana.

## ***B. Propósito***

Me interesa dirigirme en este texto preferentemente a todos aquellos que trabajan en organizaciones y están comprometidos a transformarlas en espacios simultáneamente más productivos y más humanos, en la convicción de que las que destacan y perduran basan su éxito en un profundo sentido de Misión y no sólo ni principalmente en el afán económico, como la evidencia cada día más lo demuestra.

Los signos de los tiempos del mundo de los negocios son claros también: vivimos una revolución rehumanizante de la empresa. El amor se ha ido transformando gradualmente en el factor principal de logro y satisfacción plena ¡también en la empresa! Sólo las empresas con alma, con sentido de misión, son capaces de generar contextos donde las personas logran los estándares de productividad, calidad y creatividad que la competencia global exige.

---

<sup>4</sup> Vignolo, Carlos. (2002) “Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio”, en Reforma y Democracia, Revista del CLAD, Caracas, N° 22, Febrero de 2002, pág. 171 a 198.

Me interesa en especial apelar a quienes ven “el vaso medio lleno” en las organizaciones y mostrarles que, contra lo que normalmente piensan, tomar conciencia del “lado oscuro” es condición necesaria para mejorar la vida en ellas.

Me propongo persuadirlos que la ingenuidad, y las interpretaciones simplistas y románticas de lo humano generan más daño que bien al diseñar, liderar y gestionar procesos de cambio organizacional, aunque sea con las mejores intenciones.

También aspiro con este ensayo -¡románticamente, lo admito!- a rescatar para la causa de este neo-humanismo a algunos ex progresistas y ex revolucionarios que, fruto de sucesivas frustraciones con intentos de transformación social o personal, han engrosado las filas de los pragmáticos neomaquiavélicos o resignados cínicos, patologías postmodernas con las cuales debe lidiar también cualquier proyecto de innovación organizacional.

Me interesa con este ensayo, por último, llamar fuertemente la atención e invitar a colaborar en la investigación, evitación, detección, neutralización, prevención y sanación de lo que considero la enfermedad humana y social más peligrosa de todos los tiempos, cuya frecuencia de aparición postulo ha subido en los últimos tiempos como resultado de la evolución acelerada de la especie humana en contextos cada vez más competitivos y exigentes y menos centrados en el amor: el Homo Psicopaticus.

El psicópata es un Homo Sapiens que se ha desconectado completamente de sí mismo y no tiene por tanto ética alguna, vergüenza, culpa, arrepentimiento ni conciencia, lo cual lo hace muy difícil de distinguir y, por tanto, particularmente peligroso para el devenir de cualquier organización y las personas que las conforman. Obstáculo principal a la innovación humana.

### ***C. Premisas Básicas***

Este es un ensayo tentativo. No pretendo desplegar tesis acabadamente formuladas ni sólidamente fundamentadas, aunque para algunas de ellas sí tengo bastante evidencia empírica y sustento conceptual. Menos aún pretendo formular leyes de validez universal e inmutables en el tiempo. Hace ya mucho tiempo que

abandoné esa pretensión, desafortunadamente muy frecuente entre científicos, filósofos y gentes en general.

Me declaro un constructivista radical, no sólo como opción filosófica sino como opción de vida. Tuve la fortuna de conocer tempranamente en mi vida académica la interpretación de Kuhn<sup>5</sup> acerca de la ciencia y luego la de Maturana y Varela<sup>6</sup> acerca del conocer y el ser.

No creo, desde entonces, en que los seres humanos tengamos la posibilidad de conocer ni develar una realidad independiente de quien la observa. No formulo por tanto proposiciones con pretensión de verdaderas sino tan solo con la aspiración de que sean útiles en ciertos contextos, por algún tiempo y para ciertos propósitos.

## **2. BREVÍSIMA RESEÑA DE LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y EMPÍRICOS**

Mi interés por la calidad de vida en las organizaciones data de 1989, y la asocio a la dedicatoria del clásico “Mintzberg on Management”<sup>7</sup>: “*Este libro está escrito para quienes gastamos nuestras vidas públicas lidiando con organizaciones y nuestras vidas privadas escapando de ellas*”<sup>8</sup>. Fueron luego “El Costo de la Excelencia”<sup>9</sup> y “La Corrosión del Carácter”<sup>10</sup> los textos que me siguieron inclinando a mirar en el lado oscuro de las organizaciones.

Otro impulso en esta línea fue la reflexión de Mario Waisbluth en su artículo “Industrialización y Tecnología en América Latina: Diagnóstico Psicoanalítico y

---

<sup>5</sup> Kuhn, Thomas (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press..

<sup>6</sup> Maturana, Humberto & Varela, Francisco (1985). *El Árbol del Conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

<sup>7</sup> Mintzberg, Henry (1989). *Mintzberg on Management. Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.

<sup>8</sup> La traducciones del inglés son propias.

<sup>9</sup> Aubert, Nicole y de Gaulejac, Vincent (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona: Paidós.

<sup>10</sup> Sennet, Richard (1998). *La corrosión del Carácter*. Barcelona: Anagrama.

Opciones Fantásticas”<sup>11</sup> de quien tomé prestado el epígrafe de Fromm que inaugura este ensayo.

Pero fue Harvard Business Review y su viraje rehumanizador – que sitúo en el artículo “Trabajo y Vida: El Fin del Juego de Suma Cero”<sup>12</sup> - el que finalmente me impulsó a mirar sistemáticamente en esta dirección. Vi una cúspide de este viraje en el número especial de Diciembre de 2001, reveladoramente titulado “ Liderazgo Rupturista, Es personal: Porqué conocerse a sí mismo es la mejor estrategia hoy”, cuyo editorial nos remonta a una de las tesis freudianas centrales al señalar:

*“Ciertamente, importa romper con los viejos hábitos del pensamiento que impiden encontrar soluciones frescas a problemas perennes. También involucra romper con las barreras interpersonales que todos erigimos para evitar el genuino contacto humano”*<sup>13</sup>.

Las razones por las cuales erigimos esas barreras nos llevan directo al tema de los “demonios” personales: aquello que vive en nosotros, condiciona lo que hacemos y lo que evitamos hacer pero de lo cual no somos conscientes... ¡y a cuya conciencia nos resistimos!

Ya en 2001 propuse la falta de autoestima como base fundamental de las psicopatología del ser chileno<sup>14</sup>. Enorme fue mi sorpresa y alegría cuando descubrí luego que el senador William Fulbright había postulado en 1965 una tesis similar para explicar la conducta de los estadounidenses<sup>15</sup>. Me reafirma en mi tesis de que todo está ya escrito... ¡y a todos nos pasa lo mismo! ¡Sólo que no lo vemos!<sup>16</sup>

---

<sup>11</sup> Waissbluth, Mario (1985). *Industrialización y Tecnología en América Latina: Diagnóstico Psicoanalítico y Opciones Fantásticas*. Revista de Administração, (20) 3, 3-9.

<sup>12</sup> Friedman, Stewart D., Christensen, Perry & DeGroot, Jessica (1998). *Work and Life: The End of the Zero-Sum Game*. Harvard Business Review, Nov-Dic 1998.

<sup>13</sup> Harvard Business Review . From the Editor. December 2001 – Special Issue. Volume 79, Number 11 (subrayado propio)

<sup>14</sup> Maturana, Humberto & Vignolo, Carlos (2001). *Conversando sobre Educación*. Revista Perspectivas en Política, Economía y Gestión, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago (4) 2, 249-266.

<sup>15</sup> Fulbright, J. William (1966). *The arrogance of power*. New York. Random House

<sup>16</sup> Internet bien podría constituir una mega revolución también en la ruptura de esta ceguera.

En su seminal “Guía de Supervivencia para Líderes” Heifetz y Linsky proponen una forma concreta para evitar los riesgos del lado oscuro, al sugerir que “... *para sobrevivir hoy como líder es necesario tener un santuario donde reflexionar cotidianamente sobre la jornada del día previo, recomponer las energías emocionales y recalibrar la brújula moral*”<sup>17</sup>

Una nueva e importante vuelta de tuerca al tema lo constituye el artículo “Los riesgos de sentirse un impostor<sup>18</sup>”, publicado por (la rehumanizada) HBR en 2005.

El tema es también crudamente abordado en el libro “Serpientes en Terno: Cuando los Psicópatas van al Trabajo”<sup>19</sup> en que la preocupación por detectar y detener a los psicópatas ocupa un lugar central.

Fue, sin embargo, el trabajo pionero de Wilhelm Reich el punto de partida de mi interés en estos complejo temas, a cuyos textos llegué por el camino de mi propia terapia reicheana, cuyo carácter eminentemente corporal me mostró cómo algunos de nuestros demonios residen a menudo fuera del alcance terapéutico del lenguaje, en “ese gran sistema de razón” que es nuestro cuerpo. Así, mi acercamiento académico al tema fue muy posterior al inicio de mi trabajo personal con mis propios demonios.

También aporta a estas reflexiones mi experiencia dirigiendo varios procesos de transformación organizacional, algunos de ellos abruptamente suspendidos sin razón aparente o por razones espurias. Este comportamiento, que observé con especial frecuencia y virulencia en el sector público de salud chileno- me impulsó a buscar una interpretación para su origen, no sólo por la natural curiosidad humana sino para diseñar estrategias de intervención más efectivas y sustentables.

Por último, un afluente reciente y muy potente a mi postura actual frente a estos temas es la revolucionaria propuesta de Dehlefeen y Dahlke en “*La Enfermedad*

---

<sup>17</sup> Heifetz, R. y Linsky M. (2002). *Managing Onself: A Survival Guide for Leaders*, Harvard Business Review, junio.

<sup>18</sup> Ket de Vries, Manfred F.R. (2005). The Dangers of Feeling like a Fake, Harvard Business Review, Vol. 83, Number 9, September.

<sup>19</sup> Babiak, Paul & Hare, Robert D. (2006). *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. Regan Books.

como Camino<sup>20</sup>. Este ensayo es, en parte, un primer intento por llevar el argumento allí desplegado al terreno de la “medicina organizacional”.

### **3. EL ARGUMENTO CENTRAL: “LIDIANDO CON EL LADO OSCURO DE LA FUERZA”**

#### ***A. Propositiones Generales***

Como anuncié, mi tesis central es que para generar culturas de innovación en las organizaciones es fundamental prestar atención a su lado oscuro, y al de quienes las conformamos. Incide en lo que percibimos y en nuestras cegueras, en nuestros modelos mentales, en nuestras creencias y valores, en nuestra gama de emociones disponible, en lo que hacemos y evitamos. Los demonios que allí moran inciden de manera notable en la agenda de la organización, pero casi nunca emergen en las conversaciones explícitas de sus miembros, por lo que no pueden ser objeto de acción alguna, pues toda acción es en el lenguaje. Para efectos prácticos -de intervención organizacional- propongo tres categorías para ellos.

Primero, aquellos cuya existencia es reconocida pero son deliberadamente excluidos por líderes “positivos” que promueven una cultura organizacional que evita el conflicto, sin conciencia de los costos de un silencio tal. Son pequeños demonios y tratar con ellos no es muy difícil para el consultor experto.

Segundo, aquellos demonios a cuya existencia la organización y sus miembros son ciegos porque son parte de la cultura en cuanto sentido común colectivo, como lo fue en su momento la esclavitud o hasta hace poco la infinitud de la naturaleza para recibir desechos industriales. Esta ceguera se trata viajando y entrando en contacto con grupos muy distintos al propio. Los demonios tipo 2 se hacen visibles cuando se producen encuentros con culturas distintas, que la globalización está produciendo para muchos, a veces en forma de brutales choques paradigmáticos.

El tercer tipo de demonio, mucho más complejo y difícil de tratar que los anteriores, es aquel que no vemos porque sería insoportablemente doloroso verlo, aceptarlo y lidiar con él. Aquel que el psicoanalista logra que su paciente verbalice

---

<sup>20</sup> Dethlefsen, Thorwald & Dahlke, Rudiger (1993). La enfermedad como camino. Plaza&Janes Editores, Barcelona.

en el clímax del psicoanálisis freudiano (valga el ejemplo sólo para efectos gráficos). Es a este último tipo al que seguiré denominando de aquí en más “lado oscuro” o “demonio”.

Es fundamental hacer conscientes estas patologías sociales y humanas profundas, estos demonios, para generar un nuevo paradigma de la innovación, uno que permita generar transformaciones organizacionales efectivas, profundas, sustentables y, lo más importante, humanas.

¿Porqué así? ¿Porqué debemos tragarnos este amargo trago existencial para ser innovadores?

Lo primero, el hecho que algo esté radicado en el inconciente no significa que no incida en lo que las personas perciben, piensan, creen, sienten y hacen. Esto es muy obvio pero es frecuentemente ignorado. Basta pensar en cuanta gente va por la vida creyendo que puede vivir bien, cuidando de sí y de otros, sin tener ninguna reflexión respecto a su lado oscuro personal y haciendo nada por tanto por investigarlo, conocerlo y administrarlo.

Segundo, si sólo nos hacemos cargo de los síntomas de la enfermedad profunda – como la desconfianza, la envidia destructiva o la maledicencia- sin ver sus orígenes, no lograremos avanzar en nuestra agenda de innovación. Si insistimos en ello, los demonios se ocultarán y eliminaremos los síntomas temporalmente, pero regresarán apenas cese el impuso externo (un proyecto de consultoría, típicamente), y emergerán los mismos u otros síntomas. Recuerde cómo algunas de las organizaciones intervenidas que Ud. conoce regresan a sus antiguas prácticas antes de un año de terminado el proyecto de cambio.

Tercero, si lo que buscamos es generar culturas de innovación, requerimos generar simultáneamente culturas de evaluación. La evolución adaptativa, en efecto, involucra siempre una evaluación del ajuste al medio. A su vez, generar culturas de evaluación implica alcanzar elevados niveles de transparencia, conocimiento y confianza mutua, idealmente intimidad, entre los miembros de la organización. Ello es imposible si los demonios no son permitidos en la conversación pública de la organización.

Cuarto, aprendimos de Humberto Maturana que en un sistema humano, cuando un conjunto de relaciones (un modo de vivir) se comienza a conservar, se abre el espacio para que todo lo demás cambie en función de tal conservación. Por ello, si una parte del sistema no es cognoscible, evaluable ni modificable (y por ello se debe conservar), hay menos grados de libertad para la evolución adaptativa. Más grave aún, el núcleo valórico de la organización está en riesgo de cambiar para conservar los demonios. Lo que tenemos “ad- portas” es una institución sin ética, rumbo a la psicopatía.

Quinto, debemos perseverar en mostrar el “lado oscuro” de la organización que deseamos transformar, además, para que ésta no amplifique los demonios de sus miembros (ni produzca nuevos demonios), sino que, por el contrario, sea sanadora o al menos contenedora de ellos.

Dos preguntas emergen. La primera, sobre efectividad: ¿es posible generar cambios efectivos y sustentables atendiendo a los demonios organizacionales sin referencia a los demonios personales de los miembros?

Desde una mirada constructivista radical, la respuesta es clara. No hay transformación organizacional significativa – no hay realmente evolución adaptativa autónoma- si los individuos no se transforman en coherencia con el cambio sistémico de la organización. En esto los orientales nos llevan una ventaja, que se ilustra muy bien en esta iluminadora frase de Nonaka y Takeuchi acerca de innovación.

*"La esencia de la innovación es recrear el mundo de acuerdo a un particular ideal o visión. Crear nuevo conocimiento significa literalmente recrear la empresa y a cada uno de los que la conforman en un ininterrumpido proceso de autorenovación organizacional y personal"*<sup>21</sup>

No es posible generar procesos de innovación profundos en las organizaciones si los individuos, especialmente los que ejercen cargos de poder, no están dispuestos

---

<sup>21</sup> Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York. Oxford University Press.

a transformarse junto a ellas. Y ello implica inevitablemente incluir el “lado oscuro” individual en el proceso.

Emerge entonces una segunda nube de preguntas, sobre la tensión entre efectividad y privacidad ¿Es aceptable que las personas deban permitir a otros indagar en sus demonios personales como condición de pertenencia a una organización, durante los procesos de cambio gestionado? ¿Quién decide hasta dónde, y con qué criterios? ¿cómo protegerse de líderes o *coaches* psicópatas y manipuladores armados de esta exigencia metodológica? Dejamos esta nube de preguntas para futuros textos y como desafíos de investigación para los especialistas en psicopatología.

## ***B. Los demonios de Chile***

¿Cuáles cree usted son los demonios más relevantes en las organizaciones chilenas? Chile destaca en primer lugar por la desconfianza, demonio de origen español que ha puesto a Chile varias veces en el podio mundial de esta triste prueba antiolímpica.

Chile destaca también por el “chaqueteo”, la envidia activa que lleva a tirar hacia atrás del faldón de la chaqueta al que progresa y nos adelanta.

El chileno medio es sumiso y en ocasiones servil con los “gringos” (cualquier extranjero de origen caucásico) pero soberbio con los indios (cualquier mestizo). Somos efectivamente racistas, defecto que la mayoría niega del todo y muchos sinceramente no ven. Y somos profundamente clasistas, lo que es brutalmente evidente y sistemáticamente ignorado.

No es raro, dado ello, que en la sociedad chilena abunden los “arribistas”; aquellos que imitan e intentan incorporarse a las clases altas, especialmente las de origen aristocrático. También los “aparentistas”, los que en los inicios de la telefonía celular utilizaban falsos teléfonos mientras conducían sus automóviles para “aparentar” una posición económica y tecnológica que no tenían.

Los chilenos tenemos también rasgos masoquistas y cierta tendencia a la autoinmolación. De hecho, en Chile un alto porcentaje de las celebraciones parias corresponden a derrotas o “triumfos morales”.

¿Cree usted posible la innovación en este contexto cultural? Ciertamente no. Chile es una cultura anti-innovación. Muchos chilenos y chilenas están dispuestos a resistir cualquier intento de innovar y transformar las organizaciones en que viven. El cambio sólo es aceptado –de mala gana, eso sí– cuando es inevitable, cuando la alternativa es la muerte. Nos consolamos diciendo que fue sólo esta vez, e intentamos acotarlo y ralentizarlo todo lo posible.

La innovación radical no tiene espacio. La revolución urgente, por ejemplo, en nuestro sistema de educación, es fieramente resistida a pesar de la abrumadora evidencia empírica y teórica y del amplio consenso sobre su necesidad, ¡por los propios profesores y sus líderes gremiales! Un gigantesco movimiento estudiantil que exigió estos cambios en 2006 y amenazó el *statu quo*, aunque esperanzó a muchos y asustó a otros, terminó en acuerdos entre profesionales de la política (en la peor acepción del término) prometiendo que todo cambiaría para que nada cambie mucho<sup>22</sup>.

¿Qué puede explicar esta actitud de los chilenos? ¿Qué demonios de Chile y los chilenos subyacen a estas conductas?

Develo aquí mi tesis central. La madre de estas actitudes es la baja autoestima de los chilenos y chilenas. Ésta es la enfermedad social propiamente chilena, y nuestra desconfianza, “chaqueteo”, soberbia, racismo, arribismo, clasismo y masoquismo son tan sólo síntomas de dicho demonio original.

Entiendo por autoestima una sensación corporal profunda de autoaceptación, que se forma e instala en el cuerpo -se incorpora- en los primeros años de vida. Esta acepción de autoestima nos refiere a la aceptación amorosa de nosotros mismos y al agradecimiento sereno por la gratuidad de todo lo que nos pasa.

---

<sup>22</sup> Felizmente, la semilla sembrada por “la revolución de los pinguinos” en 2006 está creciendo, cuidada por el movimiento ciudadano “Educación 2020”.

La autoconfianza va por otro carril y no correlaciona necesariamente con la autoestima. La autoconfianza pertenece al dominio de lo racional: es un juicio que hacemos de nuestras competencias y desempeño en algún ámbito.

Postulo que las personas con baja autoestima desarrollamos una alta autoexigencia, en la esperanza consciente o inconsciente de compensar esa esencial falta de amor con la admiración que nuestro exitoso desempeño provocará en otros y en nosotros mismos.

Como es esperable, la alta autoexigencia genera en muchos de los aquejados por esta enfermedad un alto desempeño y éxito. La persona asciende en la escala social, económica, aumenta su prestigio y su poder. Su autoconfianza crece. Pero la incomodidad existencial no desaparece, seguimos sintiendo que “en el fondo” valemos poco. No puede ser de otra manera, pues la autoestima existe en un dominio corporal profundo –una formación temprana- que no se modifica por los logros sociales ni por hechos ni argumentos del mundo.

La creciente brecha entre baja autoestima y creciente autoconfianza pone en riesgo nuestra identidad: nuestro éxito no puede ser merecido, y por lo tanto tiene que ser una larga serie de golpes de suerte, circunstancias favorables y ayuda de otros. El síndrome del impostor aparece y sucesivos éxitos lo agudizan. Presidentes, Gerentes, Ministros y otros en puestos de poder y fama aquejados de esta enfermedad deben garantizar que las organizaciones que dirigen no se transformen de una manera que sus debilidades queden en evidencia y pierdan por tanto el poder.

Ello genera un gran stress, ansiedad, angustia en los que debieran ser los líderes de la innovación que, por el contrario, se transforman en los líderes de la oposición -¡velada y artera además!- al cambio. Dirán que sí a muchas propuestas de innovación – por temor a aparecer como reacios al cambio-y luego harán todo lo que les sea posible para hacerlas abortar, especialmente cuando estas muestren su potencialidad de cambio real, salvo que ellas le aseguren el mantenerse en sus posiciones de poder. Mirarán con admiración, envidia y mucho temor a aquellos – normalmente los aún no domesticados por la organización, los jóvenes o recién llegados a ella- que les parecen

inteligentes, creativos y seguros de sí mismo y estarán dispuestos a hacer todo lo que sea necesario por neutralizarlos y apropiarse de sus propuestas de innovación.

Si el sufrimiento y el temor de estos homínidos de baja autoestima en posiciones de poder es muy grande y se prolonga en el tiempo, el riesgo de desconexión total de sí mismo -eliminando por esa vía la insoportable sensación de ser un impostor cada vez más en riesgo de ser descubierto- accediendo a la agradable, indetectable e imbatible posición de psicópata es muy alto. Ya no hay desvelo, sufrimiento, temor, culpa, vergüenza, conciencia. Ya no hay más santuario donde *“Recomponer las energías emocionales y recalibrar la brújula moral”*. La posibilidad de ascender a la cúspide y caer luego estrepitosamente, a la ENRON, está jugada.

La resistencia a la innovación no es sólo una cuestión de los líderes. Todos aquellos aquejados por la mortífera enfermedad de la baja autoestima, aunque sus cuotas de éxito y poder sean menores, harán todo lo que sea necesario para mantenerlas, en la convicción, la más de las veces sin ningún fundamento, que si la organización se transforma y avanza hacia un estadio superior de desarrollo -él o ella no estará a la altura de los requerimientos. No es que estas personas no sean conscientes de la necesidad y viabilidad del cambio. Es que sienten - no piensan, sienten-, en lo profundo de su ser, que no están en condiciones de asumir los roles que la innovación organizacional les exige. La desconfianza, el “chaqueteo”, la soberbia y todos los otros mecanismos de defensa de Sí-mismo se activan, bloqueando la posibilidad de la innovación.

Como es evidente, estas fuerzas perversas y ocultas de oposición al cambio serán mayores mientras menos humana la organización, esto es, mientras menos importa a los que las dirigen y gestionan la suerte que corran los individuos que la conforman como resultado de los procesos de transformación.

Es por ello que estoy convencido que el modelo “competitivo-atomístico-racionalístico- economicista-autoritario y clasista” que se ha instalado en Chile

en las últimas décadas, como resultado del encuentro de la cultura chilena con el paradigma neoliberal, es un obstáculo mayor para la innovación en Chile.

A una persona de baja autoestima, “formado” en un paradigma “instructivista-racionalístico-exitista y teleológico” como es el que predomina en la familia chilena, en que el amor, la aceptación y el respeto al niño están relegados a un claro segundo plano, ese modelo organizacional no le puede resultar más negativo. Es éste una amenaza permanente de que lo descubran como un fraude y estará dispuesto a hacer todo lo necesario para evitar que la organización salga del status quo actual, en el cual hasta ahora ha encontrado posibilidades de ocultamiento seguro.

#### **4. A MANERA DE CONCLUSIÓN: ¿QUÉ SE PUEDE HACER?**

Propongo que es mucho lo que se puede hacer y mucho lo que se puede lograr si el paradigma de “La Enfermedad como Camino” es adoptado. Ello implica “Abrir bien los Ojos” y trabajar incansablemente por incrementar gradualmente la conciencia de todo aquello que habita en el lado oscuro de la organización y de las personas que la conforman. También, obviamente, del lado “luminoso” de la organización, todo aquello que le permite generar valor distintivo para la comunidad a la cual sirve, y del entorno local y mundial en que se mueve.

¿Cómo se hace ello?. En primer lugar, con mucho amor. Con mucha aceptación y con mucho respeto. Con mucha paciencia y perseverancia. Con mucha prudencia. Poniendo en el centro del Manifiesto Transformacional que no es posible determinar a priori los tiempos requeridos por el cambio ni tampoco, en muchos casos, las direcciones del cambio. Que los demonios no se eliminan sino que se conocen, aceptan y administran. Que el proceso de toma de conciencia organizacional debe ser acompañado de procesos de toma de conciencia individual y que ello los hace procesos muy complejos de entender y predecir. Que es necesario estar preparado para cambios mayores y sorprendentes en todo, excepto en lo que refiere al Proyecto Valórico de la organización, la Misión que le da sentido trascendente de existencia y los valores y principios por los cuales se rige, que es lo único que se conserva y respecto a lo cual todo lo demás gira y cambia.

Esto se hace conversando, no discutiendo ni debatiendo, conversando.

Conversando mucho, en primer lugar, acerca de sí-mismo, en un ininterrumpido proceso de profundización en el conocimiento personal y de los otros, para ir, desde allí, pasito a pasito, en equipo y con mucha cautela, acercándose al conocimiento de los demonios personales, que sólo se dejarán ver cuando se sientan aceptados, lo cual ocurre con mucha mayor facilidad cuando resultan ser comunes a mucha gente de la organización, lo que es frecuente. ¡Nada alivia y ayuda más a los chilenos cuando descubren otra gente de baja autoestima que sufren la conversación y los miedos atroces del impostor!

En el caso de Chile, todo camina mucho más fácil con los proyectos de innovación cuando, gradualmente, los individuos empiezan a ser capaces de ver y aceptar en sí mismos y en los otros que lo rodean la desconfianza, la envidia “chaquetera”, el autoritarismo, el miedo al fracaso y la inseguridad para, desde allí, acometer el descubrimiento y la aceptación de las enfermedades más profundas y dolorosas, como por ejemplo el clasismo, el masoquismo y la baja autoestima.

Nadie pone en duda que una buena medicina involucra una buena capacidad diagnóstica. La medicina post-moderna nos señala que ello involucra observar con profundidad y fineza tanto al soma como a la psiquis y la interacción entre ambas, con una perspectiva sistémica y dinámica. Nos invita también la nueva medicina a poner más atención a la enfermedad que a los síntomas y a hacer de la enfermedad el camino, lo cual implica entender y aceptar la enfermedad como inherente al proceso de aprendizaje y desarrollo humano.

Esto también es válido para la medicina organizacional.

No lograremos organizaciones sanas, innovadoras y humanas, si no hacemos diagnósticos profundos y sutiles, lo cual nos obliga a ir a las profundidades del alma organizacional, sus dolores y tentaciones. Sus demonios. Sólo médicos organizacionales a la antigua, esos con capacidad de escucha empática, con el amor como recurso terapéutico principal, serán capaces de acometer esta tarea.