

## PARA TRANSFORMAR INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES: EL DESAFIO DE LO INCONSCIENTE

Jorge Parodi  
Past Presidente de Innovación

Muchas veces hablamos de la absoluta necesidad de hacer cambios en instituciones y organizaciones (empresas, asociaciones, organismos públicos). Y una y otra vez esta necesidad nos lleva a acciones para modificar organigramas, procedimientos, renovar personal. El debate público sobre nuestras instituciones está plagado de iniciativas de este tipo. Tantas veces hemos visto aparecer la famosa iniciativa de "reorganización" y, últimamente, de "reestructuración".

Es la lógica de manipular la dimensión material de las organizaciones, pensando que de esa manera conseguimos superar sus dificultades. Pero el problema es que estas iniciativas fracasan. Nuestra experiencia nos enseña que tras los cambios en los modelos de organización y personas, se repiten los mismos y antiguos *comportamientos*.

Esta comprobación nos lleva a una conclusión obvia: los cambios organizacionales no funcionan sin una transformación de los comportamientos. La cuestión es cómo afrontar esta tarea.

Al cabo de tantos enfoques, conceptos y propuestas acerca de cómo entender y trabajar en la transformación de organizaciones e instituciones, una verdad permanece: las instituciones y sistemas sociales no son transformables con métodos exclusivamente racionales.

Por desafiante que parezca, necesitamos trabajar en las dimensiones consciente e inconsciente del comportamiento humano. Estas dimensiones están presentes en cada individuo, pero también en la relación bipersonal y son parte de la dinámica social de las instituciones y también de los procesos macrosociales .

Partiendo de este supuesto, hace más de cincuenta años el Instituto Tavistock de Londres desarrolló un modelo innovador de aprendizaje sobre los procesos sociales que ha llevado a una metodología de trabajo para la transformación de roles e instituciones impulsada por el Foro Internacional para la Innovación Social (París) y, desde hace seis años en el Perú, por Innovación.

Desarrollando este trabajo, es apasionante descubrir cómo en cada organización existe un sistema paralelo a la estructura formal, con su propia lógica, códigos y patrones de relación, que organiza los comportamientos dentro de una

institución. Es un *sistema-en-la-mente* (con aspectos conscientes e inconscientes), compartido por los miembros de una organización. Como es un sistema *implícito*, éste tiene que ser *descubierto*.

Nuestra experiencia con instituciones peruanas nos enseña que la organización formal puede ser una *asociación civil* y el sistema-en-la-mente ser una *familia*, o la organización formal puede ser una *empresa* y el sistema-en-la-mente ser una *hacienda*, o la estructura formal ser una institución académica y el sistema-en-la-mente ser una tribu, o la estructura formal ser un *partido político democrático* y el sistema-en-la-mente ser una *organización clientelística autoritaria*. Por cierto, cada institución es una creación única en su manera de organizar su propio sistema implícito.

A nivel individual, el rol que toma cada individuo dentro de su organización está condicionado por lo que le propone el sistema implícito de su organización y lo que cada uno proyecta en él de su mundo personal. Las personas inconscientemente proyectamos nuestro mundo interno en nuestras instituciones y actuamos condicionados por lo que hemos proyectado. Por ejemplo, un ejecutivo que se considera altamente eficiente puede de hecho estar agotándose y poniéndose en peligro por tomar dentro de su organización el rol de un *mesías* dispuesto al sacrificio, dentro de un sistema-en-la-mente que puede ser una iglesia.

Cuando hay dificultades importantes en el desempeño de nuestro rol y en el funcionamiento de la organización, es fundamental que hagamos el trabajo de descubrir y transformar roles y sistemas (en sus dimensiones consciente e inconsciente). Si no entendemos qué estamos proyectando y cuál es sistema-en-la-mente que compartimos, no es posible transformación alguna que sea duradera.

¿Cómo se hace este trabajo de descubrimiento y transformación? No es una labor exclusivamente intelectual. No podemos entender la complejidad de nuestro comportamiento sin atravesar por una experiencia también altamente compleja que incluye procesos racionales e irracionales, pensamientos, emociones, fantasías, etc. Se trata de que nuestra peculiar manera personal de ser sujetos sociales, se exprese para que podamos identificarla, entenderla y trabajar por transformarla. Y no hay otra manera de que esa expresión ocurra si no es en una situación *social*, es decir, en una situación donde estamos en relación con otro o con otros, para descubrir ahí las peculiaridades de nuestra manera de definirnos y relacionarnos. Es el modelo de *Aprendizaje Experiencial* de la Consultoría en Liderazgo y de la Intervención en Organizaciones, basado en el enfoque de la *Transformación Institucional*. Es el modelo que también pondremos en práctica del 26 al 31 de Octubre en nuestro VI Seminario Experiencial Internacional "Liderazgo para la transformación en la vida y la institución".

Este trabajo tiene muchísimo sentido en nuestro Perú. Tenemos que trabajar en transformaciones fundamentales en distintos terrenos. Por ejemplo, transformar la fuerza que tiene entre nosotros una cultura anti-institucional, nuestra tendencia a personalizar el poder, nuestra tendencia a formar sistemas cerrados que no sólo son propicios para la corrupción sino que están creando una vasta situación de exclusión social potencialmente violenta.

Nos urge pasar de una lógica de manipulación del cambio a la lógica de un trabajo de la transformación.