



**UAI**  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

**capsis**

**“EXPERIENCIA DEL PROCESO DE CAMBIO DESDE UNA OFICINA DE PERSONAL A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO: UNA CO CONSTRUCCIÓN SOCIOORGANIZACIONAL BASADA EN EL *CONVERSAR*.”**

**JAIME FUENTES IBAÑEZ**

**Trabajo para optar al grado de Magíster en Psicología Aplicada a la Consultoría y Desarrollo Gerencial**

PROFESOR GUÍA: GORAN AHUMADA T.

SANTIAGO DE CHILE NOVIEMBRE 2009

Título: Experiencia del proceso de cambio desde una oficina de personal a la implementación de un Departamento de Desarrollo Humano: una co construcción socioorganizacional basada en el *conversar*.

Autor: Jaime Fuentes Ibáñez, alumno Magister en Psicología Aplicada a la Consultoría y Desarrollo Gerencial mención Constructivismo Sistémico Estratégico

Contacto: 74760698 (móvil) – 061 207658. Hospital de las FFAA Cirujano Cornelio Guzmán de Punta Arenas Chile.

Correspondencia: Calle Chiloé 2092, Punta Arenas, Chile (domicilio particular).

Email: [jaimefuentes@gmail.cl](mailto:jaimefuentes@gmail.cl); [jfuentes@sanidadnaval.cl](mailto:jfuentes@sanidadnaval.cl)

Avenida Bulnes 0256 Hospital de las FFAA Cirujano Cornelio Guzmán, Departamento de Desarrollo Humano. Punta Arenas, Chile.

## RESUMEN

El presente artículo da a conocer una experiencia profesional relacionada con el desafío profesional de llevar a cabo la instauración de una nueva estructura organizacional relativa a los Departamentos de Desarrollo Humano de los Hospitales Navales de la Armada de Chile. Se da a conocer las estrategias y métodos basados en el constructivismo sistémico estratégico para lograr esta tarea basándose principalmente en el fenómeno del *conversar* (Maturana y Varela). Se definen estrategias cuyo objetivo es el cambio, pasando por estrategias de posicionamiento, formación de confianzas, creación de redes sociorganizacionales y elaboración de productos para el cambio. Es una mirada constructivista para el cambio y la instauración de una nueva estructura organizacional cuyo principal foco está orientado hacia la instauración de nuevos procesos conversacionales que permitan disposiciones colaborativas en función de lograr un cambio organizacional mayor.

Palabras claves: Cambio, sistemas organizacionales, conversar, socioorganizacional.

## **ABSTRACT**

The following article shows a professional experience related to the professional challenge involved when setting out a new organizational structure related to the Departments of Human Resources of the “*Hospitales Navales de la Armada de Chile*” (Hospitals of the Navy of Chile). Strategies and Methods carried out are presented based on the systemic and strategic constructivism in order to achieve this task based on the “Conversation” phenomena (Maturana and Varela). Some strategies are defined, which main aim is to provoke a change, and also some positioning strategies, trust formation, as well as the creation of social organizational networks and the development of products for the change. It is a constructivist overview in order to get a change and the settlement of a new organizational structure which main focus is directed towards establishing new conversational processes that allow collaborative disposition, thus getting a mayor organizational change.

Tags: Change, Organizational Systems, “Converse”, Social Organizational.

## **INDICE**

<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>	<b>3</b>
<b>Índice</b>	<b>4</b>
<b>Planteamiento del Problema</b>	<b>5</b>
<b>El comienzo...</b>	<b>9</b>
<b>Estrategias para el cambio</b>	<b>13</b>
<b>Acerca de lo sociorganizacional</b>	<b>19</b>
<b>Discusión y/o conclusiones como observador</b>	<b>21</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>28</b>

**EXPERIENCIA DEL PROCESO DE CAMBIO DESDE UNA OFICINA DE PERSONAL A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO: UNA CO CONSTRUCCIÓN SOCIOORGANIZACIONAL BASADA EN EL *CONVERSAR*.**

**Planteamiento del Problema**

Me es grato tener la oportunidad de poder dar a conocer cómo ha sido el proceso de integración a mi nuevas labores dentro de la institución que me ha cobijado por más de siete años de mi vida profesional; siete años en los cuales he sido testigo de innumerables cambios que he podido ir reconociendo en el devenir histórico de mi experiencia dentro de ella y que se ha caracterizado por un proceso paulatino pero sistemático de ideas, acciones y actitudes que dadas las características de una institución militar, son dignas de análisis y, por qué no decirlo, de cierto reconocimiento.

Como se sabe en el conocimiento de la cultura popular, trabajar en una institución de carácter militar reviste una cierta capacidad de adaptación a esta cultura y a las diferentes subculturas que están inmersas en el devenir operacional de cada una de ellas pudiendo resultar más complejo aún si se viene de la vida civil y se sigue teniendo esta categoría a pesar de estar inserto dentro de esta cultura. Esta es la situación de muchos profesionales que nos insertamos dentro de ella con tal de aportar con nuestros conocimientos, los cuales con altas cuotas de sacrificio logramos ganarnos un legítimo espacio frente a la resistencia de muchos frente a

innovaciones que podrían poner en riesgo la estabilidad de un sistema altamente celoso de su identidad como tal.

Desde hace un poco más de cinco años hacia atrás es que se viene produciendo un cambio en las acciones dentro de las instituciones armadas conducido por un proceso de cambio planificado y estratégico que emanan de entidades del Estado. La idea de modernización del Estado planteada como uno de las tareas de la agenda nacional en los últimos años ha sido uno de los pilares fundamentales para el proceso de cambio de políticas internas institucionales, reflejadas en acciones y conductas tendientes a modernizar aún más a la marina chilena y colocarla en un alto grado de estándar concatenado con aspectos que acoplan a estas instituciones al mundo global en el que estamos inmersos. Tanto la disciplina y el orden, como también la estructura jerarquizada, han sido pilares fundamentales de su organización y por tanto de su identidad haciendo posible que en el devenir histórico estas instituciones surgieran y establecieran grandes logros a nivel institucional y nacional que la han mantenido “a flote” durante sus más de cien años de historia. Sin embargo los sistemas sociales mayores y las culturas tienden a ser cambiantes y evolucionar con el tiempo y, dada los diferentes acontecimientos históricos, políticos y sociales que son el medio desde donde estas instituciones tienen su espacio vital de funcionamiento, no pueden estar ajenos a estas perturbaciones haciéndose necesaria su adaptación con tal de seguir aportando de manera equilibrada y acorde con estos cambios constantes. La tarea no ha sido fácil y las estrategias han sido variadas aunque siempre de acuerdo a lo que estos sistemas institucionales son capaces de dar sin perder su identidad como tales. Es

por esto que ciertos cambios han sido lentos y en algunos casos costosos tanto para el sistema mismo como para las unidades que la integran.

El devenir histórico de conductas de cambios que han servido de inicio para transformaciones internas ha tenido, desde mi punto de distinción como observador, su expresión más representativa en el dominio de las acciones relativas a lo humano, como entidad molecular de cada una de los subsistemas que integran al sistema mayor que es la Armada. Esta puesta en la mira del factor humano siempre ha sido tomada en cuenta y alguien podría, con justa razón, decir que estas instituciones no serían tal sin este “recurso” primordial para su funcionamiento. Creo que desde su punto de distinción como autoobservadores de los procesos que los constituyen como tales, podrían tener razón, pero cabe hacer la reflexión referente a cuál es el dominio en que se establece esta relevancia, o sobre qué referencia se está realizando esta relevancia.

Pero quisiera ser más puntual y poner de manifiesto aquellos cambios que he podido distinguir dentro de mi capacidad de hacer una reflexión referente a lo que yo como observador distingo como elementos claves para un proceso de cambio de estado organizativo y de los cuales me ha tocado ser partícipe y vivir en estos meses. En este artículo pretendo escribir un relato de cómo ha sido el proceso de integración a mis nuevas tareas como responsable directo del Departamento de Desarrollo Humano del Hospital Cirujano Cornelio Guzmán en la austral ciudad de Punta Arenas, como también entregar descripciones de mi experiencia en torno al proceso de acoplamiento en este nuevo sistema organizacional; cómo he intentado

poner énfasis en la estrategia de abrir espacios de conversación con tal de ir fundando un nuevo estilo de hacer gestión colaborativa y de entendimiento mutuo logrando no solo un cambio en el ámbito semántico sino también en el de la acción reflejada en procesos, conductas y relaciones que otorguen un nuevo carácter al Departamento; utilizando herramientas estratégicas con tal de lograr metas, reconociendo y utilizando todo los elementos organizacionales de los cuales puedo tener acceso y participación; y preocupado y atento a que estas acciones sean significativas y recurrentes en el tiempo con el fin de ir estableciendo cambios en la medida que el mismo espacio físico y de conversaciones, por lo tanto de relaciones, lo permitan haciendo la salvedad que lo hago desde el dominio de mi persona como observador que hace distinciones dentro de un sistema que en un comienzo se presentaba como caótico, y por lo cual he tenido que construir coherencias desde el punto de vista de mi historia personal y de la manera en que estructuralmente puedo realizarlas, haciendo distinciones del fenómeno observado y que dependen estrictamente de la observación y reflexión que surgen en las coherencias internas de mi propia experiencia.

Dentro de este escenario es como a través de este artículo quiero describir la experiencia profesional y la intención como persona de poner énfasis en la herramienta de gestión que distinga a una “oficina de personal”, muchas veces descritas como meras oficinas de “pagos de sueldos”, hacia un Departamento con características orientadas al desarrollo de los personas en su totalidad, en los ámbitos que no solo competen o afectan su tareas laborales sino también que repercuten en sus propios círculos de convivencia o que involucra los diferentes

ámbitos de sus vidas como seres concatenados en sistemas sociales y sistemas organizacionales (trabajo). La responsabilidad de hacerme cargo de la formación y estructuración del Departamento de Desarrollo Humano del Hospital C.C Guzmán se enmarca dentro de la política institucional de la implementación de la nueva orgánica de los “Departamentos de Desarrollo Humano” en el Sistema de Salud de la Armada impulsada por la Dirección Técnica de la Sanidad Naval.

### El comienzo

...corría el mes de noviembre del año 2007 y llegaba a mis nuevas dependencias de este hospital geográficamente lejano pero que me parecía totalmente cercano por una historia particular que no es menester describir aquí ahora. La recepción fue acorde a lo que venía a hacer, siendo prontamente ubicado en mi habitación que iba a ser mi hogar por unos meses hasta encontrar un lugar fuera del recinto. Mi primera pregunta se reflejaba clara en mi mente ¿qué me voy a encontrar y a quién me voy a encontrar? Preguntas sencillas que venían desde mi emoción de foráneo pero fundamentales, por cierto, ya que me refería más bien a qué tipo de organización encontraré, con quién voy a trabajar, cuáles son las principales dificultades a las que me voy a ver enfrentado, cuáles serán las resistencias que encontraré, en qué estado de orden encontraré el sistema donde trabajaré, en general cuál es estado de este caos que distingo en función de la nula experiencia en este dominio totalmente desconocido para mí. Creo que fue esta primera distinción que hice como observador, la que me permitió considerar que no podía ver ni prever el surgimiento de un sistema como tal, si no tenía las coherencias en mi experiencia para poder

entenderlo. Mi primera tarea no formal fue aprovechar este estado para co construir un orden a partir de esta distinción particular del caos. Creo que es un proceso natural, reflexionaba, pero no lograba quitarme la emoción de la ansiedad que todo esto significaba para mí. Sin embargo, puedo decir que estaba haciendo un ejercicio claro de distinción de sistemas en un espacio nuevo intentando acoplarme a un medio con características que pronto sería familiares si lograba distinguir ciertos dominios como observador, a saber el dominio de las coherencias estructurales del sistema distinguido, el dominio de las coherencias estructurales de lo que surge como medio y su distinción del sistema y el dominio de la dinámica de las relaciones entre el sistema y el medio (Maturana, Varela 1994)<sup>1</sup>. Creo que el ejercicio de verlo caótico implicaba la integración de un mecanismo generativo que le diera coherencia y por tanto, asimilable a mi experiencia como observador. Esto es una tarea que en cierta medida la he tenido hasta hoy.

El primer día conocí a muchas personas, fue un proceso social que no revistió mayor relevancia hasta ese momento para mí, el caos seguía presente. Luego me indicaron mi oficina y me instalé y conocí a mi grupo colaborador. Creo que fue allí donde comenzó el trabajo y mi reflexión conceptual sobre qué es lo que quería yo del Departamento y de ellos como colaboradores. Fue el primer ejercicio comunicativo, en donde se entrecruzan palabras esperables y de buena forma pero que solo eran ideas incipientes sobre la base de mi experiencia anterior, que claramente no tenía nada que ver con aquello. Hablé de lo que yo esperaba del trabajo (sin tenerlo quizás todavía muy claro), hablé de “mi estilo” de liderazgo y hablé de lo que esperaba de mis colaboradores. En realidad nada muy fundado, pero que habría posibilidades al

darme cuenta al pasar de los días que sentía “apoyo y lealtad”, conceptos muy usados en la jerga marinera.

La historia de este subsistema organizacional llamado ahora Departamento de Desarrollo Humano, no era muy favorable ya que en su devenir como tal se lo definía como un espacio con connotaciones negativas en torno a la experiencia que cada integrante de la organización había tenido con él. Esta sensación compartida, definida por una historia de acontecimientos dentro del dominio de distinciones que hacían sus componentes (funcionarios) acerca del él, habían sido fundamentales para otorgarle un dominio de emociones de rechazo y de crítica negativa. Sabiendo esto y conociendo además que las connotaciones en el lenguaje que hace cada observador de acuerdo a su experiencia determina en algún modo su forma de actuar frente a ellas, me permitía distinguir como observador este fenómeno en la red de conversaciones que definían el modo de ver al sistema en cuestión. El rechazo y la desconfianza eran las emociones de base y más aún si esto era compartido entre sus miembros, me permitía hacer ciertas reflexiones acerca de que se construía una cultura basada en conversaciones originadas en dinámicas recurrentes de comportarse o de emocionarse que producían estados contradictorios. Creo que al distinguir conversaciones basadas en el rechazo, en las acusaciones mutuas o de las promesas incumplidas las cuáles eran recurrentes y, por lo tanto, mantenidas en el tiempo iban autogenerando emociones de resentimiento (y sufrimiento) en las personas de la organización frente a este sistema que estaba creado para ayudarlos y apoyarlos en sus problemáticas laborales. Esto me permitía entender de alguna manera el por qué se calificaba a esta oficina como “la oficina de recursos

inhumanos”. Esto me llamó la atención profundamente. No bastaba, como intuía en un comienzo, con cambiar la asignación conceptual del Departamento, sino más bien realizar un giro en la dinámica de las conversaciones que se realizaban en torno a operar del mismo con tal de ir construyendo una eje de cambio que permitiese ir co construyendo espacios de conversaciones, un lenguaje y emocionar nuevo y distinto al que por largo tiempo se había mantenido anclado en el modo de operar tanto del departamento como en el operar de las personas. El objetivo es un cambio en las conversaciones relativas al cómo opera el Departamento con tal de modificar la cultura de rechazo que este provoca en las personas y posicionarlo como un espacio de diálogo (espacio conversacional) abierto, franco y de desarrollo válido para ellos, basado en la herramienta del *conversar*, entendiendo como tal al fluir entrelazado entre lenguaje y emocionar. El cambio en las conversaciones implica un cambio en el lenguaje y un cambio en las emociones que van creando una nueva historia de interacciones que van surgiendo a su vez en una nueva forma de convivencia abierta y por qué no decirlo, fraterna; se va cambiando el dominio de acciones por lo que a su vez cambia el curso del lenguaje y del razonar (Maturana,1995)<sup>2</sup>.

Lo que pretendo va más allá de lo que actualmente pueda describir en este artículo, ya que el desafío está claro que es de una naturaleza mayor. Como vale la pena intentarlo, surgen herramientas de las cuales puedo hacerme valer como para comenzar a realizarlo y está claro que la problemática la tomaría desde el marco estratégico ya que como construcción de una problemática sistémica, debo tener en

cuenta un número de posibilidades y ámbitos de acción. A continuación describiré brevemente cada una de ellas.

### Estrategias para el cambio

1.- Observar y distinguir la estructura y organización del sistema mayor y establecer coherencias: el Hospital lo trataré como un sistema mayor y a sus diferentes departamentos o unidades como subsistemas del sistema mayor (Herrscher, 2005)<sup>3</sup>. En general es realizar el ejercicio tradicional de ver como se configura el “organigrama” del hospital. Sabiendo que esto no hace más que mostrarme el mapa y no el territorio, es que he tenido que ir conociendo e ir distinguiendo los tipos de interacciones de cada uno de estos subsistemas con los cuales he ido acoplando mi actuar en función de sus propias historias de interacciones. Este proceso de coordinación de conductas ha requerido tiempo y un esfuerzo no menor, hasta lograr un lenguaje en común, consensual y de entendimiento recíproco.

2.- Formación de redes sostén y/o apoyo: creo que es un paso fundamental en la tarea de ir consagrando modos de interactuar e ir consiguiendo objetivos estratégicos en cuanto al posicionamiento dentro de marco de interacciones ya establecidas. El proceso de acoplamiento entre los directivos superiores y ser parte integral del equipo asesor de la Dirección, ha sido una tarea fundamental que he realizado en pos de abrir espacios de conversaciones abiertos, directos y sinceros que van creando confianzas mutuas. El tema de las confianzas ha sido un tema recurrente, no explícito quizás, pero claro en el momento de entablar lenguajes comunes e ir

creando coordinaciones conductuales consensuales recíprocas que se van haciendo recurrentes; se comienza a entablar un lenguaje común, la emoción de la confianza va surgiendo y esto va creando un conversar particular de ese sistema de interacción que una vez establecido se configuran como parte de una clase en particular. Creo que este tipo de acoplamiento visto desde una mirada estratégica va dando y creando las bases para el sostén en primera instancia del Departamento y más adelante para aquellos cambios en donde necesite del apoyo y confianza de estos estamentos superiores. Quiero hacer notar que para efectos de distinción conceptual digo que una acción es primera que otra, ya que paralelamente el mismo trabajo de acoplamiento en los otros subsistemas es tan importante como el descrito anteriormente (en la plana Directiva). Tradicionalmente se conoce con qué subsistemas se interrelaciona un departamento de Desarrollo Humano (Recursos Humanos en la jerga tradicional) los cuales suelen ser igualmente estratégicos, estos son subsistemas de Abastecimiento y Finanzas e Ingeniería; como también el subsistema clínico, foco principal de nuestro negocio como Hospital.

El proceso de acoplamiento recíproco en torno a estos subsistemas anteriormente mencionados, basado en la co construcción de interacciones en un lenguaje y una emoción en común, por lo tanto de un estilo de conversación particular es el que me ha permitido ir creando interacciones significativas que han ayudado a ir resolviendo problemáticas que históricamente eran muy difíciles de llegar a acuerdos. No se trata de “saber” o no “saber” de finanzas o de “saber” o “no saber” de ingeniería, no se trata de conocimientos en común, sino de un “conversar” en común respetando con legitimidad al otro en su dominio de conocimiento conceptual como operacional y

buscando soluciones en conjunto de las dificultades que a cada subsistema compete. La emoción de “yo se algo que tú no sabes” o “el culpable del problema es la oficina de personal”, ya no tiene alcance ya que la emoción del conversar es la “colaboración y la complementación”. Esto último creo que ha hecho una gran diferencia. Lógicamente no ha sido un proceso automático y siempre van a existir conductas o procedimientos más difíciles de restablecer o redefinir, pero esto es parte de la deriva del cambio. Creo que el tener un lenguaje en común, una coordinación de acciones y no depender del “conocimiento técnico” para “hablar” el mismo idioma, me permite ir instaurando un equipo sistémico de trabajo, en donde el objetivo es común y el conversar (entendido además como una interacción cooperativa y complementaria) es el lazo común.

Hasta el momento no he hablado de otro sistema que engloba el accionar del sistema mayor llamado Hospital. No he querido colocarlo como superior, aunque sus funciones son de carácter directivo y visto desde la orgánica institucional estaría por sobre el sistema Hospital. Esta es la Dirección Técnica de Sanidad que es la que nos da ciertas directrices de cómo estructurar nuestros procesos, los controla y supervisa. Sin embargo, el análisis que quiero realizar en torno a la vinculación sistémica de esta Dirección Técnica no va en su relación jerárquica, sino más bien como aquella que nos colabora con otro nivel complementario de expertise para la realización de nuestras tareas como Hospital. Estratégicamente la coordinación de acciones entre esa Dirección y nosotros es fundamental para conseguir nuestros objetivos particulares. Nuevamente el establecimiento de un conversar basado en la complementariedad y la colaboración ha sido pilar fundamental para el

establecimiento de un flujo de acciones más eficiente, basadas en un espacio de dialogo colaborativo y de carácter más bien plano. La concatenación de interacciones recurrentes y coordinadas entre esta Dirección y nuestro Sistema Mayor y en específico entre el subsistema de Desarrollo Humano y los otros subsistemas mencionados con anterioridad ha sido fundamental en la estrategia de ir consiguiendo resultados o productos en pocos meses de acción. Lógicamente no ha sido fácil, y todavía queda mucho al respecto, de cambiar ciertos tipos de conversaciones que estaban instauradas en el devenir histórico de interacciones entre esta Dirección y el Hospital. El proceso de cambio se ha realizado en función de una coteriva de ambos sistemas que van integrándose y acoplándose realizando coordinaciones en su operar. El proceso de acoplamiento a las nuevas formas de lenguajear ha sido lento pero progresivo, dada las magnitudes de los sistemas involucrados. El esfuerzo no ha sido en vano y los resultados creo que ya se pueden estar viendo en aspectos relacionados a procesos particulares, por ejemplo a los que atañen a mi Departamento, pero está claro que el cambio cultural implica el acoplamiento y cambio de estructuras que permitan la génesis de un nuevo sistema con mejoras aún mayores, aunque siempre conservando la identidad y límites que configuran a estos sistemas como parte de la totalidad de un sistema de organización llamada Armada. El cambio puede darse a nivel estructural pero sin poner en riesgo la organización interna que define a esta institución como tal.

3.- Primeros “productos” y la creación de confianza en el *conversar*.

Creo que este estado ha sido una de las estrategias fundamentales para empezar a crear bases para el logro de los objetivos estratégicos tanto del Departamento como también del Hospital. Las personas suelen ser observadoras y más bien cautelosas de los nuevos directivos, como también de los nuevos estilos y de lo que finalmente “ofrecen” los nuevos integrantes de una organización. Si bien hasta aquí hablé como punto fundamental la creación de estilos conversacionales que abrieran espacios de diálogo y creación de confianzas, primeramente en el estatus directivo y casi paralelamente en los siguientes subsistemas del sistema mayor, estas conversaciones van creando a su vez nuevas expectativas, expectativas de cambio y expectativas de relectura de los problemas que el sistema ha ido consolidando dentro de su devenir histórico. Es en este momento en donde comienza a ser importante la puesta en marcha del plan de acciones del proceso de cambio hacia un nuevo estilo de hacer las cosas; es en este momento en donde se deben dar indicios del plan de cambio. Si bien, y quiero dejar en claro, que las estrategias de cambio anteriormente expuestas han sido mencionadas de forma secuencial para efectos de descripción, es fundamental pensar que esas acciones y el operar de esas acciones están, 1) concatenadas sistémicamente, 2) son estrategias que se fundan en el *conversar*, 3) están inexorablemente vinculadas entre sí y 4) que cada una se relaciona en mayor o menor grado con las otras. Por eso cuando menciono que es tiempo de poner en práctica el plan de cambio, es porque en alguna medida ya lo he estado haciendo, con la diferencia que es en este momento en donde se manifiestan acciones de cambio traducido en lo que yo llamo *productos*, o acciones en donde se plasme el operar del Departamento con consecuencia directas para los funcionarios

del sistema mayor. Ineludiblemente y bajando al ámbito práctico, me he tenido que basar en herramientas tradicionales que me permiten hacer distinciones e ir construyendo problemáticas organizacionales con tal de definir qué productos entregaré. Los primeros días y quizás los primeros meses, la dedicación a realizar “diagnósticos” basados en modelos tales como construcción de problema o del modelo clásico de investigación acción (Cumming, Worley, 2007)<sup>4</sup> sirven para ir construyendo las problemáticas que son necesariamente justas de intervenir. No es menester de este artículo describir el proceso de cómo hacerlas, sino más bien hacer notar que los productos que he entregado en estos siete meses a cargo del Departamento han sido fundamentales para la consolidación de confianzas basadas en el estilo conversacional. Problemas tan recurrentes o básicos en la administración de “recursos humanos” han sido reenfocados o puestos en la agenda como prioritarios en función de su impacto para los funcionarios. Los productos entregados tales como beneficios de capacitación, reformulación de inconvenientes contractuales, pagos de asignaciones o de horas de trabajos extraordinarios, ordenamiento en el proceso de pago de honorarios o de reemplazos de personal, como también pagos pendientes de meses anteriores, el aumento la dotación por servicios con tal de cubrir necesidades urgentes de manera eficiente, etc., van generando la percepción de que existe voluntad por el hacer (productos) y preocupación por el ser (bienestar *socioorganizacional*). Junto con esto, la disposición de mis colaboradores hacia el estilo conversacional ha producido un cambio en la percepción de nuestro cliente interno, en donde este acude al Departamento a realizar consultas o a exponer sus problemáticas de manera abierta,

sincera y confiada. La información es el derecho de nuestro clientes interno y más si esta información le compete completamente a él.

Quiero ser insistente en el concepto de que no se trata solo de crear un Departamento de Desarrollo Humano de “puertas abiertas”, sino de diálogos abiertos y francos. El acto del conversar como herramienta basada en el lenguaje y la emoción, como también en interacciones comunicativas o tipos de conversaciones constructivas y emocionalmente colaborativas y afectuosas, fundan las bases que hacen la diferencia en el momento de consolidar confianzas en pos de poner en práctica las acciones de cambio.

#### Acerca de lo socioorganizacional.

En el momento de llegar a un lugar nuevo en donde existen personas, grupos, equipos, sistemas, subsistemas, etc., con una historia común, valores y creencias que son en cierta medida compartidas por todos ellos, es verse enfrentado a una cultura (Rodríguez, 2004)<sup>5</sup> que influirá tarde o temprano en la experiencia vivida del “entrante”. Es sin lugar a dudas, una experiencia en la cual me vi enfrentado y que relaté de cierta manera en el comienzo de este artículo. Una experiencia en la que me sometí a un acoplamiento dinámico de mi ontología y la ontología del sistema organizacional ya descrito en un espacio físico determinado. Es una experiencia del día a día y compromete esfuerzos tanto personales como también apertura social de mis ahora colaboradores de trabajo. Creo que los sistemas organizacionales son sistemas sociales y son parte fundamental de los sistemas sociales mayores que los contienen, o sea de las sociedades. La sociedad necesita de ellas, a raíz de ciertos

intereses y/o motivaciones que se van construyendo de manera colectiva. Los sistemas sociales, en este caso las organizaciones, se caracterizan por su capacidad de unir una motivación generalizada (Luhmann, 1964;1978)<sup>i</sup> en función de un determinado salario y otros beneficios (Rodríguez, 2004). Si bien no es interés analizar en profundidad este tema, que no está de más decir que es mucho más de lo que acabo de señalar, pienso que las organizaciones son sistemas sociales porque son constituidos por personas en interrelación, además de ser las organizaciones parte fundamental de la vida humana (Luhmann, 1984)<sup>ii</sup>. El proceso de cambio hacia una nueva forma de gestionar el Departamento es un operar netamente social, basado en el lenguajear y la emoción, o sea en el *conversar*. La naturaleza de un Departamento de Desarrollo Humano, tiene como principal Visión el bienestar general de las personas que trabajan en la organización. Su bienestar social interno, es también su bienestar social externo ya que en muchos casos el trabajo es la fuente principal de ingresos que permite la formación de una familia o la mantención de un estatus, la realización de proyectos familiares o personales, la formación de amistades y redes internas que en muchas ocasiones pasan a ser parte de redes sociales externas, lo cual va creando lazos aún más fuertes. Esta mirada puesta en la naturaleza social de la organización se distingue también como elemento fundamental en los procesos organizacionales internos. La relación entre los seres humanos inmersos en la organización (Hospital) es inevitable y contribuyen a modificar el devenir organizacional (Rodríguez, 2004). En este sentido cuando se apunta a un cambio basado en estas redes internas de relaciones, desde sus coordinaciones conductuales primarias y sus acciones coordinadas con ellas, al

distinguir las recurrencias de coordinaciones cooperativas entre sus miembros, al distinguir el lenguaje particular de ese grupo de personas, al distinguir sus emociones que surgen en la historia de interacciones que le son propias y al acoplarme como otro ser humano a estos elementos, el cambio parte desde adentro y surge con sus propios elementos; no es un cambio impuesto, sino es un cambio que parte desde mi acoplar con ellos construyéndose, de manera recursiva, una red particular de lenguaje y emociones que a su vez van generando dominios de acciones nuevos y distintos a los anteriores; van generando formas distintas de “ver” y “hacer” las cosas y de reflexionar a posteriori las acciones y conductas. Este fluir entre las emociones y el lenguaje, las reflexiones y las acciones y los cambios relativos a estos fenómenos, se basan en el *conversar* y en el fluir de estas conversaciones.

#### Discusión y/o conclusiones como observador.

Lo descrito anteriormente es una descripción de una experiencia profesional. Es por eso que cuando comencé este artículo lo hice de manera narrativa, como si estuviera escribiendo un cuento de estos últimos siete meses de vida profesional. De a poco fui cambiando el estilo de narración hacia una narración como un observador de mi experiencia y de las diferentes estrategias que he ido empleando en pos de llegar a un objetivo. El objetivo estaba claro antes de llegar al Hospital, el cual era “cambiar la cara” en el área de “recursos humanos” y poner “orden” y un “nuevo estilo” de manera tal de implementar la nueva orgánica llamada “Implementación de los

Departamentos de Desarrollo Humano”. Las instrucciones de mis superiores estaban claras, según su modo de observar la (realidad). Lo que más me agradó como desafío fue que no me dieron las pautas de *cómo* hacerlo; no se aclaró el modelo a seguir, solo que debía cumplir ciertas instrucciones reglamentarias basadas en Directivas, que son un conjunto de pasos de cómo hacer las cosas en el ámbito operativo. No discuto este punto ya que es una manera válida de ordenar y arbitrar la realidad bajo el concepto de que ésta se instala fuera del ámbito del observador y que estos pasos causalmente ordenados permiten establecer coherencias con otros ámbitos que siguen el mismo marco lógico, por ejemplo ajustarse a lo que las leyes laborales y las auditorías observan y controlan, como también ciertas normativas propias del ámbito de las Fuerzas Armadas en general. El paso que se está tratando de implementar es, dentro de la historia de la Armada, un gran cambio pero hay que ser cauteloso en sus resultados; se tienen que ir observando cada uno de sus consecuencias en función de la dinámica de cambio y a sus diferentes etapas. Un cambio conceptual no lleva per se un cambio estructural, podemos seguir haciendo lo mismo bajo otro nombre sin que sea mayormente significativo. Pero no es mi intención de poner un ojo crítico (siempre con voluntad constructiva) a las bases que fundamentan los cambios implementados, solo puedo hacer distinciones del fenómeno que observo y entenderlo en función de su denominación conceptual y su coherencia con su operar. Como estas distinciones se me hacen coherentes en función de los objetivos que se me encomendaron cuando me hice cargo del Departamento, no se me hace difícil acoplarme a este tipo de tareas. Lo interesante es que el papel no señala herramientas específicas de cómo lograr estos cambios, y

es allí donde pensé que aplicar conceptos constructivistas en función de las diferentes problemáticas que iba construyendo en torno a las experiencias de los individuos y de la historia de la organización iba a ser un ejercicio válido y desafiante.

Quiero hacer notar en estas observaciones y conclusiones finales la importancia que han tenido ciertas estrategias descritas en los apartados anteriores, específicamente la estrategia de creación o formación de redes de sostén, esto es la formación de un equipo sistémico efectivo de trabajo, como pilar fundamental dentro de las estrategias de cambio que atañen al Departamento y al sistema mayor. En términos claros, los equipos están formados por personas, seres vivos en constante interacción con otros seres vivos, los cuales tienen diferentes historias de vida y por ende diferentes formas de observar o hacer distinciones de la experiencia de realidad de cada uno de ellos. Sus historias personales definen su accionar y su operar en su medio y estas conductas y acciones están determinadas por su nivel de acoplamiento estructural; como también definen su lenguaje y forma de conceptualizar el mundo o su espacio físico de relaciones. Pienso que el ejercicio constructivista y la noción de acoplamiento en el lenguaje de ellos por parte de mi persona como otro ser vivo con historias y marcos de experiencias diferentes, fue una de las tareas más importantes dentro de los primeros meses de trabajo. La formación de confianzas dentro de este equipo de trabajo fue el pilar fundamental en donde se fueron configurando las bases para el sostén de este equipo sistémico de trabajo. Señalo sistémico ya que se tiende a hablar de equipos de trabajos en función de unidades o departamentos con estos equipos, pero quiero expresar aquí que la herramienta del conversar permite crear equipos que atañen un lenguaje y

emociones en común, no importando el ámbito técnico sino más bien la emoción de colaboración y complementación. Los equipos de trabajo se definen de manera estándar como un grupo de personas interdependientes que comparten un propósito común, que tienen los mismos métodos de trabajo y que son responsables entre sí (Cumming, Worley, 2007) pero quiero hacer la distinción que los equipos que tienen la emoción de la colaboración y un lenguaje como fundamento para su conversar, van más allá de si acaso tienen o no un objetivo en común, o modos similares de trabajo o de métodos de acción, sino que gracias al surgimiento de espacios de conversaciones van naciendo lazos colaborativos haciendo que sus diferencias sean instancias de aprendizaje, complementariedad y de acuerdos. Es por esto que considero que esta red de colaboración sistémica o grupo de trabajo sistémico basados en el conversar ha sido una de las principales estrategias para lograr cambios no solo en el Departamento sino también en otros niveles de la organización.

Creo que es importante tomar en consideración que estos espacios y tipos conversacionales pueden ser además la fuente de redes que van más allá de lo meramente operativo o funcional dentro del contexto de los sistemas organizacionales internos. Mucho se ha discutido de hasta cuánto podemos involucrarnos con el compañero de trabajo o hasta qué punto se puede llegar a crear lazos de amistad o de otro tipo dentro de la organización sin que esto interfiera en la “objetividad” de los involucrados. Creo que la consolidación de un equipo de trabajo en los términos acá descritos, ineludiblemente puede llevar a crear espacios de relaciones de otras dimensiones, características y alcances. Lo importante es saber

hacer la distinción de cuál dominio es el que se está operando y que conductas son esperables dentro de ese dominio de acción. Si bien esto depende de cada observador y de cómo cada uno de ellos vaya configurando sus diferentes espacios relacionales, creo que es importante considerar que estos espacios conversacionales pueden abrir otros espacios conversacionales más allá de los sistemas organizacionales internos. El compartir vínculos por parte de los integrantes de un sistema organizacional particular (en este caso del sistema Hospital) en otros ámbitos o sistemas sociales diferentes, tales como como la familia, círculo de amigos, clubes, actividades prosociales en la comunidad en general o actividades de esparcimiento, puede ser incluso una factor importante para la mayor cohesión organizacional interna ya que se van construyendo experiencias conversacionales (y de vida) distintas y significativas a las realizadas en el trabajo y que se van integrando de manera recurrente en el conversar y la reflexión. El concepto socioorganizacional lo quiero ampliar en este ámbito también, ya que creo que una organización en donde sus componentes comparten lazos y espacios conversacionales fuera del sistema que los contiene, podrían tender a ser sistemas aún más cohesionados y consistentes en su ámbito interno. Esto es solo una reflexión que sería interesante estudiarla y fundamentarla más profundamente pero creo que esta no es la ocasión de hacerlo.

Quiero ir finalizando esta reflexión admitiendo que hubo temas que implican un desarrollo aún mayor; el tema de cambio organizacional es extenso y no es exclusivo a un solo punto de vista o análisis en particular. El tema del cambio lo presenté basado en el *conversar* como foco de análisis, pero obviamente no es el el único

modo de distinguirlo. No hablé por ejemplo, de las etapas de cambio ni presenté modelos específicos de él, por ejemplo haberlo descrito bajo el modelo de la “Curva J” de Jerald Jellison (2007)<sup>6</sup> por nombrar un reciente y probado modelo; no profundicé en temas de diagnóstico o de evaluación de cultura organizacional; dejé de lado temas importantes como el liderazgo y la autoridad, temas muy comunes en instituciones de estructura interna jerarquizada; no coloqué énfasis en el tema de la toma de decisiones que incluso para algunos autores es el elemento que define a la organización como un sistema autopoietico, etc. En general el ejercicio lo basé en la experiencia profesional que he vivido y basado en una mirada constructivista. Más que un ejercicio teórico, me he dado cuenta de la asimilación de ciertas herramientas que han sido valiosas para otorgar a mis colaboradores y directivos una mirada diferente a los problemas que ellos distinguen en sus propias experiencias como tales. La comunión y cooperación en base a un lenguaje común y la asimilación por parte de ellos y mío de redes conversacionales sin importar, como lo señale anteriormente las diferencias técnicas, sino más bien la emoción de colaboración y complementariedad, ha sido clave para “quebrar” diferencias y llegar a soluciones construidas de manera consensual. Creo humildemente que eso ha hecho una diferencia, como también creo que me ha ayudado en el ámbito personal a ir desarrollando herramientas aún más efectivas para el cumplimiento de las tareas y funciones propias de mi trabajo que finalmente podrán asimilarse como formas alternativas pero totalmente validas para realizar análisis, reflexiones y cambios. La tarea no ha sido fácil y tengo que mencionar que en muchas ocasiones no se ha logrado un acuerdo o complementariedad entre las diferentes partes involucradas; no

se ha logrado en términos estrictos un acoplamiento estructural entre algunas de las partes, pero esto solo ha generado que se produzca un quiebre en nuestro devenir y emerja la reflexión pertinente haciendo que nuevamente se integre el conversar en pos de la búsqueda de nuevas motivaciones y nuevas maneras para hacer las cosas. Es así como Maturana (1984)<sup>7</sup> menciona que este proceso es propio de lo vivo, en cualquier ámbito de acción y parte de nuestra vida: “*en verdad, la vida ordinaria, la vida de todos los días, es una filigrana de especificidad en la coordinación conductual*”.

En términos estrictos, la tarea sigue, el final de esta historia no está todavía bajo el ojo de este observador.

## Bibliografía

- 1 Maturana, H; Varela, F.(1994) *De Máquinas y Seres Vivos Autopoiesis: La Organización de lo Vivo*. Sexta Edición. Editorial Universitaria Lumen.
- 2 Maturana, H. (1995) *Desde la Biología a la Psicología*. Cuarta Edición. Editorial Universitaria Lumen.
- 3 Herrscher, Enrique. (2005) *Pensamiento Sistémico. Caminar el Cambio o cambiar el camino*. Segunda Edición. Editorial Granica.
- 4 Cummings, T; Worley, (2004) C. *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Octava Edición. Editorial Thomson
- 5 Rodríguez, D. (2004) *Diagnóstico Organizacional*. Sexta Edición. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- 6 Jellison, J. (2007) *Gestión de la Dinámica del Cambio*. 1ª Edición. Editorial McGraw Hill.
- 7 Maturana, H; Varela, F.(1984) *El Arbol del Conocimiento. Las Bases Biológicas para el Entendimiento Humano*. 1ª Edición. Editorial Lumen Editorial Universitaria.

---

<sup>i</sup> Citado en Rodríguez, D. 2004 pag. 31

<sup>ii</sup> Citado en Rodríguez, D. 2004 pag. 32