

---

# CUA 132 DERNOS

EMPRESA Y HUMANISMO

---

# Claves antropológicas del cambio en las organizaciones

ANTONIO SASTRE



Cátedra  
Irene Vázquez  
Empresa Centrada  
en la Persona  
UFV • Madrid



Universidad  
de Navarra



EMPRESA Y  
HUMANISMO

CUADERNOS  
EMPRESA Y HUMANISMO

**132**

# **Claves antropológicas del cambio en las organizaciones**

ANTONIO SASTRE\*

\*Este trabajo es resultado del trabajo de investigación desarrollado por la Cátedra Irene Vázquez, "Empresa centrada en la Persona", Instituto de Desarrollo Directivo Integral (IDDI), Universidad Francisco de Vitoria (UFV), Edificio E, Ctra. M-515 Pozuelo-Majadahonda, Km. 1,800, 28223, Pozuelo de Alarcón, Madrid.

## CUADERNOS

### Consejo Editorial/Editorial Advisory Board

- D. Horst Albach, Universidad de Bonn, Bonn (Alemania)
- D. Rafael Alvira Domínguez, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Jaume Aurell Cardona, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Ricardo F. Crespo Universidad de Cuyo. Universidad Austral (Argentina)
- D. Pier Paolo Donati Universidad de Bolonia. (Italia)
- D. Joan Fontrodona, IESE - Universidad de Navarra, Barcelona (España)
- D. José Antonio García-Durán, Universidad de Barcelona, Barcelona (España)
- D. Santiago García Echevarría, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares (España)
- Dña. Mary Ann Glendon, Harvard Law School, Cambridge (Estados Unidos)
- D. Simon Keller, Victoria University of Wellington (Nueva Zelanda)
- D. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Rafael Rubio de Urquía, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid (España)
- D. Alejo J. Sison, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Guido Stein, IESE - Universidad de Navarra, Barcelona (España)
- D. Stefano Zamagni, Universidad de Bolonia, Bolonia (Italia)

### Director/Editor

- D. Ángel Arrese (Universidad de Navarra)

### Subdirector

- D. Alfredo Cruz (Universidad de Navarra)

### Editora

- D<sup>a</sup>. Cristina Bozal (Universidad de Navarra)

Los Cuadernos recogen ensayos sobre temas relacionados con la empresa y el mundo de las humanidades. Son escritos de empresarios, académicos y miembros del Instituto.

### CUADERNO N° 132. Enero 2018

© Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra 31080 Pamplona. España  
cbozal@unav.es [www.unav.es/empresayhumanismo](http://www.unav.es/empresayhumanismo)

Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A. ISBN: 978-84-8081-593-2  
DL: NA-94/2018 / Diseño: Ken / Impresión: Idazluma, S.A. Impreso en España

Objetivos .....	5
Preguntas a las que pretende responder este documento .....	7
Glosario de términos .....	9
Introducción. Nuestro tormentoso idilio con el cambio.....	13
1. El cambio del que somos sujetos pasivos.....	15
1.1 Las primeras reflexiones filosóficas sobre el cambio.....	15
1.2 Los cambios en nuestro entorno .....	18
1.3 Cómo afrontar los cambios .....	20
1.4 Algunas claves para afrontar los cambios en las organizaciones.....	25
2. El cambio que queremos provocar.....	27
2.1 El cambio en las personas .....	27
2.2 Los momentos del cambio personal.....	32
2.3 ¿Cambiar a mí mismo o dejarme cambiar? .....	34
2.4 La paradójica llave del cambio .....	37
3. Cómo promover el cambio en las organizaciones .....	45
3.1 El cambio social. Lo grande sucede a través de lo pequeño .....	46
3.2 Una creatividad dialógica.....	52
3.3 Cómo son creativas las minorías .....	54
3.4 Cambiar por contagio .....	59
3.5 Los valores de las minorías creativas .....	67
3.6 Por qué fracasan tantos procesos de cambio en las empresas.....	72
Epílogo.....	81
Bibliografía .....	83



## Objetivos

Abordar el cambio desde una perspectiva filosófica no es algo precisamente insólito o forzado. Por el contrario, el cambio es un tema tan propio de la filosofía que, de hecho, es el gran tema que puso en marcha la reflexión filosófica. Es en el asombro, el estupor, la admiración donde se origina la filosofía; y el hecho que admiró a los primeros filósofos de la historia fue precisamente el cambio, el movimiento<sup>1</sup>.

Todo en la naturaleza parece moverse, fluir, cambiar, lo que llevó a los griegos a preguntarse si por debajo de los cambios no habría algo permanente, y si bajo la pluralidad y la diversidad evidentes en la naturaleza no existiría una unidad subyacente. Enseguida esbozaremos qué respuestas se dieron en esos primeros compases de la historia del pensamiento a esta cuestión.

Maticemos ahora que en este escrito nos centraremos en el cambio desde el punto de vista de la vida personal y comunitaria. Por eso hablamos de “antropología del cambio”: qué hace cambiar a las personas, cómo afrontan estas los cambios que acaecen inesperadamente en sus vidas, cómo podemos provocar el cambio en las personas y en las organizaciones... Después del sumario consignamos las cuestiones a las que trataremos de dar alguna respuesta.

---

<sup>1</sup> Ver Marías, J. (1993), p. 12.



## **Preguntas a las que pretende responder este documento**

- ¿Cómo es nuestra relación con los cambios? (Introducción)
- ¿Cuál es el sentido del cambio? (1.1)
- ¿Por qué el cambio provoca en nosotros desconcierto e incluso aversión? (1.2) ¿Cómo afrontar los cambios que suceden en nuestro entorno, particularmente en las organizaciones en las que estamos integrados? (1.3)
- ¿Qué cambia cuando una persona cambia? (2.1)
- ¿Cómo cambian las personas? (2.2)
- ¿Cómo podemos provocar el cambio en nosotros mismos? ¿Qué hace cambiar a las personas? (2.3)
- ¿Qué tipos de cambio existen? (2.4)
- ¿Cómo podemos efectuar transformaciones en los ámbitos organizacionales? (3)
- ¿Cómo cambian las sociedades? (3.1)
- ¿Qué papel tiene la creatividad en los procesos de cambio? (3.2)
- ¿Cuál es el papel de las “minorías creativas” en el cambio social? (3.3)
- ¿Cuál es el mecanismo o la dinámica a través de la cual las minorías introducen cambios en la sociedad? (3.4)
- ¿Qué valores ha de vivir una minoría para ser verdaderamente creativa? (3.5)
- ¿Qué claves se pueden derivar de lo anterior, con vistas a diseñar una metodología de acompañamiento de los procesos de cambio en las empresas? (3.6)





## Glosario de términos

**Cambio:** acto por el cual una persona, una organización o, en general, cualquier tipo de realidad pasa de un estado “a” a otro estado “b”. Puede tratarse de una mutación accesoria o superficial (cambio transaccional), o puede ser una transformación de gran calado y alcance (cambio transformacional).

**Crecimiento:** proceso mediante el cual, a través de sucesivos cambios, una realidad va incrementándose en el ser y dirigiéndose hacia su plenitud propia, asumiendo creativamente las posibilidades que el entorno u otros seres le ofrecen.

**Plenitud:** perfección o acabamiento de un ser mediante la realización cumplida de aquellos aspectos o dimensiones del mismo que en un principio se encontraban solo en potencia.

**Palabras talismán:** términos revestidos socialmente de un gran prestigio y que determinadas personas introducen en su discurso para provocar en sus interlocutores la aceptación acrítica del mismo, deslumbrados o seducidos por las connotaciones positivas que dichos vocablos poseen.

*Metánoia:* término griego que se traduce habitualmente como “conversión” y que, aunque en ciertos contextos tiene un matiz religioso, designa simplemente aquel profundo cambio, transformacional, que se opera en el interior –el corazón– de una persona y le hace dar una orientación radicalmente nueva a su trayectoria vital.

**Corazón:** núcleo más recóndito de la persona, allí donde radica su personalidad o su yo más profundos; centro el que se integran su inteligencia, voluntad y afectividad, donde efectúa las intuiciones más clarividentes, toma sus decisiones más trascendentales, experimenta los sentimientos más hondos –que son como el eco o reso-

nancia de lo que de valioso tienen las cosas-, y desde donde se vincula a otras realidades, a otras personas o a una misión.

**Actitud de cambio:** apertura o disposición favorable de las personas hacia los cambios; la configura una serie de hábitos interiores tales como la capacidad de arriesgar, la confianza, la esperanza, la humildad, saber estar a la escucha tanto de los demás como de la realidad, etc.

**Encuentro:** forma privilegiada de unión que se da entre dos seres capaces de ofrecerse mutuamente posibilidades que, al acogerlas, propician el crecimiento de ambos y enriquecen la realidad. El modo más relevante de encuentro es el que se da entre dos personas individuales –seres de encuentro–, pero también puedo encontrarme con comunidades e instituciones, con seres no personales e incluso con los acontecimientos de mi historia.

**Dinámica del encuentro:** impulso de cambio que generan los encuentros, gracias a los cuales las personas hacen descubrimientos que amplían su visión de las cosas y experimentan cambios en sus valores y actitudes, optan por modificar la orientación de la trayectoria de su vida y, finalmente, reciben el estímulo necesario para llevar adelante esa transformación vital. Se sintetiza en ENCUENTRO-DESCUBRIMIENTO-TRANSFORMACIÓN.

**Lógica del encuentro:** llamamos así a un conjunto de valores o actitudes sin las cuales no puede darse el encuentro, entre ellas: generosidad, respeto, disponibilidad, apertura, veracidad, confianza, gratitud, capacidad de asombro, compartir, fidelidad... No significa que el encuentro, si se dan estos valores, suceda automáticamente, pero sin ellos es seguro que no se dará.

**Vigencia:** cada uno de aquellos usos, hábitos, prácticas, creencias, ideas, estimaciones, valoraciones, etc. compartidos por un grupo social, y que “presionan” sobre los miembros de ese grupo determinando qué tipo de conductas deben realizar –u omitir– en aras de la convivencia.

**Minoría creativa:** grupo de personas dentro de una sociedad o una organización que, al enfrentarse creativamente a los retos y di-

ficultades en los que dicha sociedad está inmersa, es capaz de generar una nueva cultura, unas nuevas vigencias y unas nuevas prácticas que permiten superar las dificultades y hacen avanzar al grupo.

**Práctica:** no es solo un conjunto de destrezas técnicas orientado a un determinado propósito común. Abarca además las virtudes que hacen posibles las relaciones sin las cuales no sería viable la práctica. Se trata, pues, de cualquier forma coherente y compleja de actividad colaborativa establecida socialmente, por medio de la cual, al perseguir el modelo de excelencia propio de esa actividad, se realizan unos determinados bienes inherentes a ella. La práctica, por último, aparte de sus bienes intrínsecos, puede también producir unos bienes extrínsecos, como beneficio económico, prestigio, etc.

*Mimesis:* término griego que significa “imitación” y que designa, en un sentido general, la tendencia natural del sujeto –básica en los procesos de socialización y educación– a repetir el comportamiento observado en un modelo. De un modo más específico, se refiere al mecanismo a través del cual una mayoría social se adhiere espontáneamente a las vigencias, prácticas y valores vividos por las minorías creativas.

**Bienes relacionales:** realidades que no tienen precio, pero sí un inmenso valor, sin las cuales la persona se asfixiaría, no podría crecer como el ser de encuentro que es, y que son fruto de la relación gratuita con el otro: confianza, compromiso, unidad, cooperación...



## **Introducción.**

### **Nuestro tormentoso idilio con el cambio**

Partamos de los sentimientos ambivalentes que produce en nosotros la palabra “cambio”<sup>2</sup>. Por un lado, en efecto, el cambio nos atrae y encandila por lo que supone de esperanza, de acceso a una vida mejor; en este sentido, está lleno de connotaciones positivas, hasta el punto de ser usado con profusión como palabra talismán y eslogan político<sup>3</sup>. Por otro lado, el cambio suscita en muchas personas el miedo y repulsión vinculados a lo que se percibe como una amenaza. “Virgencita, Virgencita, que me quede como estoy”, “más vale malo conocido que bueno por conocer”... La “sabiduría” popular acerca del cambio ha cristalizado en dichos como estos, que reflejan maravillosamente esa tendencia acomodaticia del ser humano que le permite convivir confortablemente con las imperfecciones y males de la vida con tal de no tener que encarar lo que sería a sus ojos, por lo tanto, un mal mayor: el cambio.

Esta ambivalencia del término nos remite a la doble vertiente en que hemos de estudiar el fenómeno del cambio en relación con la vida personal: el cambio del que somos sujetos pasivos y que, en consecuencia, genera zozobra e incertidumbre; y el cambio que queremos provocar para introducir una mejoría en la realidad.

Para continuar ahondando en nuestra tormentosa relación con el cambio, diremos que curiosamente el cambio que nos desestabiliza, incomoda y desagrada suele venir sin llamarlo y con facilidad,

---

<sup>2</sup> “El cambio desata dos pasiones opuestas: el deseo y la curiosidad, por un lado; el miedo y la Resistencia, por otro. Un deseo que va ligado al optimismo. Un miedo que va ligado a la incertidumbre”, Bazarra, L. y Casanova, O. (2013), p. 5. La clave es gestionar ambos, relacionándolos no dialéctica, sino dialógicamente. El miedo puede hacer más sensato el deseo, haciéndole poner los pies en el suelo. El deseo contrarresta, con el impulso hacia adelante que origina, el movimiento evasivo o la parálisis que el miedo provoca.

<sup>3</sup> Ver Canals Vidal, F. (1986). Para la cuestión de las palabras talismán, ver López Quintás, A. (1998), pp. 103-106.

hecho que se constata cada día en el ámbito de la economía y la empresa. Por el contrario, el cambio que nos gustaría generar para dar un giro a una situación negativa a menudo se nos resiste, pese a los planes cuidadosamente diseñados y a los esfuerzos invertidos para efectuarlo.

Habitualmente son las dos caras de la misma moneda. En las organizaciones, en concreto, las dificultades que encuentran aquellos que pretenden implementar un proceso de cambio suelen estar relacionadas con la resistencia al cambio de aquellos a quienes les toca “sufrirlo”.

En el sujeto personal, individualmente considerado, también se observa esta doble perspectiva sobre el cambio: hay una transformación constante que se está operando en él, quiera o no, le guste o le desagrade, tanto en el plano físico como en el psíquico; unas veces lenta e imperceptiblemente, y otras veces de golpe o a saltos. Y hay transformaciones o mejorías que él desearía producir en sí mismo. Es de este tipo de cambio, el cambio que queremos provocar –particularmente, dentro de las organizaciones– del que vamos a hablar. Pretendemos esbozar unas bases antropológicas que ayuden a su vez a esclarecer qué resortes debemos pulsar cuando nos enfrentamos al reto de transformar el paisaje humano, las relaciones personales o la praxis en un entorno organizacional. Nos detendremos antes, sin embargo, en la otra clase de cambio, el que nos toca padecer, el que experimentamos en nosotros mismos, seres cambiantes, y también en el entorno que nos rodea, seguros de que este análisis arrojará gran luz sobre los resortes del cambio que deseamos comprender.

# 1. El cambio del que somos sujetos pasivos

## 1.1 Las primeras reflexiones filosóficas sobre el cambio

Todo a nuestro alrededor cambia; nosotros mismos somos seres en continua transformación. Como ya hemos comentado, este inquietante hecho despertó las primeras preguntas para las que se ha aventurado una respuesta filosófica: ¿por qué se produce el cambio? ¿Todo, realmente, cambia? ¿Algo permanece?<sup>4</sup>

En la remota Jonia, en la actual Turquía, a ciertas mentes sagaces se les ocurrió pensar que existía un principio material único del que todo procede, del que todo está hecho y que explicaría todas las transformaciones de los seres del universo. Para Tales de Mileto esa sustancia primigenia era el agua<sup>5</sup>; para Anaxímenes el aire<sup>6</sup>; y para Anaximandro, una extraña sustancia de naturaleza indeterminada llamada *tó ápeiron*, lo indefinido<sup>7</sup>.

Todo esto planteaba no pocas dificultades, que un filósofo de Éfeso llamado Heráclito y apodado “el oscuro”, borró de un plumazo afirmando que “Todo cambia, todo fluye”: “Nadie puede bañarse dos veces en el mismo río”<sup>8</sup>, decía. Otro autor que influiría decisivamente en Platón y por tanto en todo el pensamiento occidental –Parménides de Elea– cortó aún más por lo sano diciendo que en realidad el cambio es aparente. Cambiar significa “convertirse en lo que no se es”; pero si algo “llega a ser” es que “todavía no es”. Un ser que cambia, en consecuencia, es y no es. Pero decir de algo

---

4 “Si las cosas cambian, ¿qué son de verdad? Si una cosa pasa de ser blanca a ser verde, es y no es blanca; si algo que era deja de ser, resulta que la misma cosa es y no es. La multiplicidad y la contradicción penetran en el ser mismo de las cosas; el griego se pregunta entonces qué son las cosas de verdad, es decir, siempre, por detrás de sus muchas apariencias”, Marías, J. (1993), p. 12.

5 Aristóteles, *Metafísica* A 3, 983b 6. Ver. Kirk, G. S. y Raven, J. E. (1969), p. 129.

6 Aristóteles, *Metafísica* A 3, 984a 5.

7 Ps. Plutarco, *Strom.* 2; DK 12A 10

8 Platón, *Cratilo* 402A



que es y no es, es un absurdo. La razón, pues, nos dice que el Ser es, el No-ser no es y que el cambio que nos muestran nuestros sentidos es pura ilusión<sup>9</sup>. Lo dijo Blas, punto redondo.

Para uno, todo cambia; para el otro, nada cambia... Ninguno consiguió conciliar dos aspectos a los cuales no podemos ni debemos dar la espalda: el hecho empírico del cambio y la necesidad racional de que haya algo que permanezca, sin lo cual el mundo y nuestra vida carecerían de toda lógica.

Aristóteles, el filósofo del sentido común, logró salir del atolladero sin tener que renunciar a ninguno de dichos extremos. Lo hizo con una afirmación aparentemente sencilla, pero llena de implicaciones: el cambio es el paso del ser en potencia al ser en acto<sup>10</sup>.

Es decir, no es que algo sea y no sea a la vez, sino que algo es en acto una cosa y a la vez es en potencia otras muchas. Y el cambio es justamente la actualización de aquello que está en potencia. Hay cambio y a la vez, efectivamente, hay algo que permanece en medio del cambio.

Esto arroja una intensa luz sobre nosotros mismos, sobre el misterio de la persona. Quiénes somos, qué es la vida, qué es el ser humano. Somos seres esencialmente dinámicos, en movimiento, en crecimiento, durante toda nuestra vida. Seres llenos de potencialidades maravillosas, de forma que la tarea más importante para cada quién es precisamente actualizarlas. El hombre es un ser en camino, un *homo viator*, siempre en tensión hacia aquello que *ya* es, pero no *todavía* en plenitud. Un puente entre el *ya* y el *todavía no*. El hombre es el ser que no puede descansar. El reposo es incompatible con la vida. Solo hay un lugar donde reinan el sosiego y la quietud: el cementerio. Pararse y corromperse, estropearse y esclerotizarse son una y la misma cosa. El agua estancada apesta. No se puede enjaular la vida. Bueno, se puede hasta cierto punto, pero al precio de matarla, como al pajarillo que encarcelamos y al poco tiempo encontramos tieso en un rincón de la jaula.

9 Mariás, J. (1993), pp. 20-22.

10 Mariás, J. (1993), pp. 68-69.

Ser hombre significa no detenerse, tener siempre algo que hacer, estar siempre en búsqueda. Estamos hechos para “descubrir”, vivir descubriendo y, a la vez, sin dejar de buscar. Lo más característico de la persona es quizá la apertura a posibilidades siempre nuevas, que se despliegan en los cambios propiciando el aprendizaje y el crecimiento. Y la historia es el lugar privilegiado donde acontecen esas novedades, a las que respondemos desde nuestra libertad configurando y escribiendo nuestra vida. Somos por eso también seres biográficos e históricos, que van trazando la trayectoria de su existencia a lo largo del tiempo.

Pues somos, además, seres temporales. Como también supo ver Aristóteles, el tiempo existe porque existe el cambio: existe el antes y el después porque los seres se mueven pasando de la potencia al acto<sup>11</sup>. A veces percibimos intensamente el fluir del tiempo cuando contemplamos las transformaciones que experimentan los seres que nos rodean: la calle donde vivimos siendo niños, en la que desaparecieron los comercios de barrio sustituidos por tres “chinos” y dos bancos, aquel bosque donde ahora hay una urbanización de adosados, nuestros sobrinos a los que no veíamos durante siglos. Sin embargo, nos ocurre como al pasajero que viaja en tren, a quien le parece que todas las cosas pasan a gran velocidad, cuando en realidad es él quien pasa. Él, y no las cosas, es el pasajero<sup>12</sup>.

El horizonte siempre inalcanzable en esa historia que cada cual escribe a lo largo del tiempo con la tinta de sus decisiones; es por lo tanto la plenitud, el acabamiento, la actualización de todas las potencias radicadas en nuestro ser.

De la teoría de Aristóteles podemos extraer, pues, algunas claves que nos deben acompañar en todas nuestras reflexiones acerca del cambio. En toda transformación hay algo que cambia y algo que permanece: precisamente, el sujeto que cambia. Por eso dirá Zubiri: «A lo largo de su vida el hombre es *idem sed aliter*, el mismo, pero de otro modo. El hombre que, como subsistente, siempre es el mismo, nunca es lo mismo»<sup>13</sup>. Y hay también un hacia dónde se cambia: el

11 Aristóteles, *Física*, IV, 11, 219b.

12 Ver Boulad, H. (2000), p. 11.

13 Zubiri, X. (1986), p. 129.

sentido del cambio. No se cambia, pues, por cambiar, sino para que el ser que cambia alcance su plenitud como lo que es; el cambio no tiene valor de fin, sino de medio. Un medio que se orienta a la plenitud. Todo camino lo es porque lleva a alguna parte, y todo movimiento conduce a un término de ese movimiento, que es lo que le da sentido<sup>14</sup>.

## 1.2 Los cambios en nuestro entorno

Cambiamos nosotros generando la trayectoria de nuestro vivir, pero también se producen cambios en nuestro entorno, afectándola y desviándola. La palabra “cambio” viene del latín, del término *ambium*, que designa la acción de trocar una cosa por otra. Pero en última instancia viene de una raíz indoeuropea, *skam*, que significa “doblar”, “curvar”, “encorvar”. Eso es precisamente lo que sucede: algo de pronto incide en la trayectoria de nuestra vida y le cambia la dirección, como las bolas de billar que chocan sobre la mesa o el rayo de luz que se curva al pasar a un medio más denso. Pues bien, este tipo de cambio nos provoca un natural desconcierto e incluso, a ciertas personas, una abierta repulsión.

¿Por qué esta aversión al cambio? Muy sencillo. El cambio introduce lo imprevisible, implica falta de control y ésta genera miedo. Miedo a la inseguridad.

En la inseguridad absoluta, ciertamente no se puede vivir; por eso el mar, el agua, es símbolo de la muerte, porque representa por definición lo infirme, lo inseguro, lo sinuoso, donde no se hace pie y no se puede construir. Pero el agua es también símbolo y dadora de vida. La ambivalencia del agua es reflejo de la ambivalencia del cambio –a la que nos hemos referido al principio de este documento– y de la inseguridad: impide la vida, pero pertenece a la esencia de la vida.

Pues el cambio trae inseguridad, pero también introduce la novedad en nuestra existencia, sin la cual nos aburriríamos. El *taedium*

<sup>14</sup> Ver Canals Vidal, F. (1986), p. 14: “Un sujeto capaz de perfección, y todavía no perfecto con aquella actualidad a la que está naturalmente inclinado, sólo puede tender hacia ella y alcanzarla, a través de un cambio, por medio del cual se mueve hacia aquello que es el término final que da sentido al proceso”.

*vitae* aparece cuando nada nuevo sucede, cuando el mañana es igual al ayer; entonces puede llegar a ocurrir que la vida se nos convierta en un fastidio, algo que nos aburre y hastía. “Aburrimiento” viene de *ab-horrere*, “aborrecer”. Una vida de la que está excluida la sorpresa es en verdad detestable, nauseabunda, aborrecible. Una vida así es cansina y vomitiva<sup>15</sup>.

Así que nuestra existencia discurre entre la Escila del miedo (por la amenaza del cambio y la falta de seguridad) y el Caribdis del aburrimiento (por la falta de novedad). Quizá dos de los peores males que nos pueden acontecer. Y hay un tercero: la soledad por la falta de encuentro o comunicación. La misma actitud que nos hace temer el cambio es la que puede llevarnos a la incomunicación y esta –de nuevo– al aburrimiento, al cerrarnos al encuentro con la realidad y con los otros, atrincherándonos en nuestro yo y en lo ya conocido.

Aunque tan frecuentemente nos conformemos con el tedio de una vida en la que pretendemos tener todo calculado y bajo control, es fácil que de pronto comiencen a suceder en nuestra vida, a nuestro alrededor, cambios que nos desestabilizan poniendo patas arriba nuestro pequeño mundo. En el fondo, el cambio puede ser una ayuda para nosotros, al despertarnos, al obligarnos a plantearnos o replantearnos las cosas, al ayudarnos a encontrarnos a nosotros mismos, y sacarnos de nuestra tendencia a detenernos... Si detenerse es estar muerto, los cambios nos insuflan vida, nos hacen aprender y crecer, siempre que los afrontemos con el espíritu adecuado...

La costumbre y una vida absorbida por metas inmediatas y pragmáticas pueden sumirnos en una especie de anestesia que nos inmoviliza, nos hace no avanzar, aunque parezcamos hiperactivos. A veces, sin embargo, ciertos acontecimientos nos sacuden y despiertan. Hablamos, entonces, de *conmoción existencial*. El curso de nuestra existencia sufre un cambio de trayectoria. Es lo que sucede, por ejemplo, con los cambios en nuestro entorno laboral o cuando per-

<sup>15</sup> Para todas estas reflexiones y las siguientes, ver Alvira, R. (1999), pp. 59-68.

demos a un ser querido o cuando una enfermedad nos enfrenta a nuestra propia fragilidad. El filósofo existencialista alemán Karl Jaspers (1883-1969) se refiere a estas vivencias como situaciones límite: la muerte, el dolor, el azar, la lucha, la culpa. Cuando el hombre, que vivía distraído, es golpeado por ellas, despertando como de un sueño cobra conciencia de su condición y se ve obligado a plantearse las grandes preguntas<sup>16</sup>. El cambio –que, por supuesto, no siempre adquiere tintes tan dramáticos y que, de hecho, puede ser algo muy bienvenido, como enamorarse o encontrar la vocación– brinda la oportunidad de vivir más despierto la vida, una vida más rica, más consciente, más auténtica. Y, al alumbrar aspectos inéditos de nosotros mismos o de la realidad a la vez que nos regala posibilidades novedosas, nos permite aprender y desarrollarnos.

### 1.3 Cómo afrontar los cambios

Frente a los cambios, en primera instancia soy pasivo, pues introducen en mi vida aquello que no he elegido y con frecuencia ni siquiera he previsto. Pero también es verdad que esos azares nuestra propia vida los asimila, los metaboliza, los convierte en su propia sustancia. Con esos mimbres vamos haciendo nuestra existencia histórica. Los cambios me brindan las ocasiones para ejercer mi libertad y por lo tanto para ser yo. Nunca soy más yo mismo que cuando respondo a los azares que irrumpen en mi vida. Interactúo con ellos de una forma que brota de lo más hondo de mi persona<sup>17</sup>.

Eso sí, los azares no pueden ser asimilados o metabolizados de esa manera más que mediante su absorción dentro de un determinado proyecto vital. Para quien no sabe a dónde va, cualquier viento es desfavorable. También puede darse la circunstancia de que los cambios sean de tal calibre y hondura que lo que haya que adaptar o corregir drásticamente sea el proyecto vital en sí.

Soy, pues, llamado a entrar en un diálogo fecundo con los cambios que la vida me trae, empezando por intentar leer o descifrar –a menudo con la ayuda y acompañamiento de otros– lo que quieren

<sup>16</sup> Jaspers, K. (1981).

<sup>17</sup> Ver todo el capítulo “Azar, imaginación y libertad”, de Marías, J. (1995), pp. 187-194.

decirme. A partir de ahí respondo –o respondemos, cuando afrontamos los cambios como equipo, como organización o como comunidad– desde mi libertad, tratando de integrarlos en mi proyecto vital o en la misión compartida.

Lo que es clave es la actitud con la que vivimos los cambios. En este sentido, conviven dentro de nosotros dos figuras de la Biblia que encarnan las dos formas básicas de afrontar el cambio: Caín y Abel, el agricultor sedentario y el pastor nómada<sup>18</sup>. El final de cada uno es bien sabido... Son dos formas de vivir, dos maneras de plantearse la vida<sup>19</sup>. Todos llevamos un Caín, que tiene puesta toda su mira en llegar e instalarse, acomodarse, quedarse. “¿Por qué andas irritado y por qué se ha abatido tu rostro?”, le dirá Yahveh. Siempre irritado, todo le contraría, todo le viene mal, siempre en tensión para proteger aquello que ha conseguido, siempre miedoso... Hay tantos miedos. A perder, al futuro, al rechazo, a equivocarse... Y el rostro abatido, vuelto hacia sí mismo, mirándose el ombligo.

Caín, al final, será castigado por su crimen. “Maldito seas... Vagabundo y errante serás en la tierra”. Vivirá en la mal-dición, *diciedo mal*, hablando mal de todo, en la murmuración permanente, protestando, en la queja constante... Y él, que era un burgués, tendrá que andar errante sin saber en el fondo a dónde va, sin una dirección, sin un verdadero sentido para su vida...

Sin embargo, como hemos visto, somos Abel, *homines viatores*, caminantes, que no es lo mismo que errantes. Lo que marca la diferencia es tener un rumbo –un sentido– o no tenerlo.

La actitud ajustada es vivir los cambios con esperanza, que no es lo mismo que el optimismo y los buenos deseos. Hay en estos una cierta ceguera tontorrón: el optimista rehúsa ver determinados aspectos poco gratos de la vida, o imagina que algo sucederá, simplemente porque él quiere que suceda... La esperanza, por el contrario, es clarividente: no se engaña respecto al dramatismo de una situa-

<sup>18</sup> Gn 4, 1-12.

<sup>19</sup> En Ursiny, T. y Kay, B. (2007) se plantea un contraste análogo al que existe entre Caín y Abel. Ellos hablan de los colonos y de los pioneros. Los colonos gustan de echar raíces, aman la estabilidad. Los pioneros prefieren explorar, buscan la novedad y la aventura. Estos serían también los dos extremos entre los que se debate nuestra relación con el cambio, nuestros sentimientos hacia él.

ción ni se hace ilusiones; ve con lucidez que una circunstancia, por ejemplo, es demasiado complicada, que se ha perdido el control, que se ha sido superado, pero se niega a ver la tragedia como la última palabra.

Hay dos personajes que encarnan de alguna forma la esperanza y de los que podemos aprender algún aspecto sobre cómo afrontar los cambios con la actitud adecuada, esperanzada: Ulises es el primero. Emprende un largo viaje de vuelta a su hogar, una metáfora maravillosa de lo que es la vida. Un viaje de regreso. Un viaje lleno de avatares. Una “odisea”. Vive en sus carnes lo desazonador del cambio, de la incertidumbre, de los peligros siempre acechantes... Pero no se para, no tira la toalla, no recalca en ningún puerto seguro huyendo de vientos impetuosos y marejadas. Le mueve el deseo de regresar a su patria.

Ulises no se deja llevar por los cantos de las sirenas, sabe que no puede detenerse antes de llegar a su meta. El deseo de descanso, de quietud, es verdadero. Pretender lo estable, lo permanente, lo que no varía, lo eterno, no es malo, porque también nos constituye. Lo erróneo es querer instalarse y reposar en aquello que no tiene capacidad real para completarnos. Ulises no se conformará con menos que Ítaca. Pero pensar en Ítaca no le hará despreciar el camino; al revés: le hará entrar a fondo en él, recorrerlo con todo su ser, paladearlo y disfrutarlo...

*Cuando salgas para hacer el viaje hacia Itaca  
has de rogar que sea largo el camino,  
lleno de aventuras, lleno de conocimiento.  
Has de rogar que sea largo el camino,  
que sean muchas las madrugadas  
que entrarás en un puerto que tus ojos ignoraban,  
que vayas a ciudades a aprender de los que saben.  
Ten siempre en el corazón la idea de Itaca.  
Has de llegar a ella, es tu destino,  
pero no fuerces nada la travesía.  
Es preferible que dure muchos años,  
que seas viejo cuando fondees en la isla*

*rico de todo lo que habrás ganado haciendo el camino  
sin esperar a que dé más riquezas  
Itaca te ha dado el bello viaje  
sin ella no habrías salido.  
Y si la encuentras pobre, no es que Itaca  
te haya engañado.  
Sabio como muy bien te has hecho  
sabrás lo que significan las Itacas.  
[...]  
Más lejos, siempre mucho más lejos,  
más lejos, del mañana que ya se acerca.  
Y cuando creáis que habéis llegado,  
sabed encontrar nuevas sendas<sup>20</sup>.*

Por lo tanto: la idea es tener claro el rumbo básico de mi vida, mi proyecto vital, saber quién soy y quién quiero ser. Aunque en ese rumbo haya que hacer correcciones parciales... como las hará Ulises. Saber adónde se va. Cualquier viento es contrario para el marinero que no sabe adónde va, decíamos. Quien tiene un para qué sabe afrontar casi cualquier cómo. La primera condición de la esperanza es, pues, tener un rumbo, no perder de vista que hay una Ítaca: la estatura humana hasta la que estoy llamado a crecer, esto es, mi vocación última como persona; ser de modo cumplido y pleno aquello que ya soy, solo como una posibilidad. Lo curioso de tal Ítaca es que no se alcanza al final de la ruta, sino que se está arribando a ella en cada punto de la misma. Creo que eso es *lo que significan las Ítacas...*

Hay un segundo personaje: Abraham<sup>21</sup>. Un hombre rico, pero insatisfecho que recibe, de un misterioso Dios del que no tenía la menor noticia, la invitación a partir, a salir de sus seguridades, sin saber bien a dónde va (al contrario que Ulises), pero con la promesa de recibir la plenitud que su corazón ansía, en forma del hijo que no tiene y que según todos los indicios jamás podría llegar a tener...

<sup>20</sup> Adaptación de Lluís Llach del poema original de Constantino Kavafis.

<sup>21</sup> Gn 12, 1ss.



Es una promesa tan grande, tan descabellada, que Abraham no puede sino aceptar; como dice el piloto de *El Principito*, “cuando el misterio es demasiado grande es imposible desobedecer”<sup>22</sup>. Con esa promesa caminará Abraham; un largo camino otra vez, como Ulises, como cada uno de nosotros... Habrá muchos momentos de duda y de oscuridad, y no faltarán los tanteos y las equivocaciones. Pero la certeza que le confiere a Abraham la esperanza sin la cual sería imposible afrontar los cambios, las incertidumbres, los errores, los giros, etc. es la de que su camino, su historia, son guiados por un designio bueno. Alguien a través de tantos avatares le va acompañando y guiando.

Resumamos lo que hemos concluido hasta aquí, a partir de los presocráticos y de Aristóteles, de Caín y Abel, de Ulises y Abraham, de Atenas y Jerusalén, las dos raíces de nuestra civilización:

1º. Vivimos una tensión –entre tantas otras que definen nuestra condición humana– entre la aspiración a la estabilidad y el anhelo de novedad y cambio.

2º. Somos seres esencialmente dinámicos, en crecimiento. Cambiar y caminar forma parte de nuestra esencia –como también el deseo de lo permanente–.

3º. La apertura a posibilidades nuevas que nos caracteriza y que es la base del encuentro, del descubrimiento y del aprendizaje es también la raíz de nuestra condición móvil y dinámica.

4º. Los cambios interpelan profundamente a nuestra libertad, desde la cual somos llamados a dar una respuesta personal e intransferible para integrarlos en nuestro proyecto vital o, eventualmente, corregir este. Son, en definitiva, un momento privilegiado para descubrirnos a nosotros mismos, para madurar y crecer.

5º. El cambio no es un fin, sino un medio –un camino– que se orienta a la plenitud, y esta se cifra justamente en alcanzar el máximo desarrollo de las posibilidades a las que está abierta la persona.

6º. El camino es dichoso si avanzamos con un rumbo y con una promesa de plenitud en el corazón y si no se nos oscurece ni uno ni otra.

<sup>22</sup> Saint-Exupery, A. (1943), *El Principito*, II.

#### 1.4 Algunas claves para afrontar los cambios en las organizaciones

A la luz de todo lo considerado, vemos con claridad que lo que se necesita en las organizaciones para afrontar el cambio es una conciencia nítida del sentido que dicho cambio tiene dentro del marco de la Misión de la organización. Desde el *para qué* y el *hacia dónde* de la organización podemos comprender el *para qué* y el *hacia dónde* de los cambios, sin lo cual es muy difícil sobreponerse a todas las resistencias internas, los miedos e inseguridades que el cambio suscita. Y estaremos más protegidos respecto de la fascinación que paradójicamente también puede provocar el cambio, inclinándonos a convertir en un fin en sí mismo lo que es tan solo un medio. Estar comprometidos con la Misión –la **fidelidad** a la misma– es, pues, el mejor estímulo para aventurarnos, no sin zozobra, por los senderos inciertos del cambio, y al mismo tiempo la mejor vacuna para precavernos de la tentación de erigir el cambio en un ídolo.

Además de poder conectar el cambio con la Misión de la organización, quienes forman parte de esta también deben poder vincular e integrar los cambios en su propio proyecto vital personal. Esta integración, en realidad, se efectuará de forma natural si los que participan de la organización ya han hecho propia la Misión de la misma, integrándola con su propia vocación personal. Desde esta perspectiva, incluso, será más fácil ver y vivir los cambios en la organización como una oportunidad para el crecimiento personal.

Otra clave fundamental del afrontamiento del cambio es la **confianza**, a varios niveles: confianza en nosotros mismos, en que tendremos recursos para afrontar los cambios; confianza en aquellos con quienes estamos embarcados en el proceso de cambio y confianza en quienes lo lideran; confianza en que el proceso, en definitiva, tiene una dirección. En esta actitud confiada se basa, pues, la **esperanza** –de la que hablábamos en el apartado anterior–, como otra clave para vivir bien los procesos de cambio.

Por otro lado, cambio y **aprendizaje** van unidos. Cambiar implica aprender, desaprender, aprender de nuevo y transformar<sup>23</sup>. En

<sup>23</sup> Ver Bazarra, L. y Casanova, O. (2013), p. 5.

este sentido, John Kotter, el gran experto en cambio organizacional, identifica los hábitos mentales de las personas con alta capacidad para aprender durante toda su vida y, por lo tanto, con mayor capacidad para cambiar y para adaptarse al cambio: son personas que arriesgan, que –como Abraham– se aventuran lejos de su zona de confort; saben reflexionar con humildad y honestidad acerca de sus experiencias, tanto éxitos como fracasos, pero especialmente estos últimos; solicitan constante y activamente las opiniones e ideas de los demás, con plena conciencia de que no lo saben todo y de que todas las personas tienen mucho que aportarles; por esta misma razón, tienen una capacidad de escucha por encima de la media<sup>24</sup>. Todos son hábitos dialógicos, que predisponen a entrar en diálogo con los demás y con toda la realidad, que llevan al encuentro. El conjunto de estos hábitos se engloba bajo lo que podríamos denominar la *actitud de cambio*.

---

<sup>24</sup> Kotter, J. P. (2007), pp. 248-249.

## 2. El cambio que queremos provocar

### 2.1 El cambio en las personas

Tantas veces, invirtiendo un esfuerzo ímprobo en cambiar mi entorno, normalmente con mucho desgaste –y a menudo llegando hasta el desánimo y la frustración por lo inútil de tales empeños–, he podido perder de vista el cambio que tengo más a mano y quizá el más urgente: el de mi propia persona.

Este es el sentido de una cita atribuida a Aldous Huxley: «Existe al menos un rincón del universo que con toda seguridad puedes cambiar, y eres tú mismo». Esta afirmación tiene el inicial atractivo de proponernos una tarea aparentemente más accesible y manejable que el proyecto utópico de transformar el mundo. E implica una enorme verdad: el cambio, para ser verdadero y verdaderamente profundo, debe empezar en uno mismo. “Cámbiate para cambiar el mundo”. Esto es cierto y, sin embargo, qué pronto se dice y qué difícil puede ser efectuar un verdadero y profundo cambio en uno mismo.

Constantemente, en efecto, se da el caso de personas que experimentan una sorda insatisfacción consigo mismas o con su vida y desearían imprimirle un giro. Sin embargo, después de dar algunos pasos, el cambio profundo no llega, se cansan, se desaniman y desisten. Cuando esta experiencia se ha vivido en varias ocasiones, es fácil que se asiente la desesperanza, cuando no una actitud desengañada y cínica<sup>25</sup>. También es cierto que otras personas, por el contrario, por las razones que sea, sí consiguen dar de pronto un fuerte golpe de timón a su existencia, dando la vuelta a áreas fundamentales de esta, como el entorno familiar o laboral, o incluso su propio talante o personalidad. Esto es en lo que nos interesa ahondar. ¿Qué

---

<sup>25</sup> Williams, R. (2014).

es lo que produce esos cambios radicales, esos virajes que algunas personas dan a sus vidas?

El camino que seguiremos es, pues, analizar qué es lo que provoca transformaciones en las personas, cómo estas consiguen cambiar a pesar de lo enormemente difícil que resulta a veces. ¿Cómo y por qué cambian las personas? Como las organizaciones están *hechas de* personas, lo que hace cambiar a estas últimas será probablemente lo que haga cambiar a aquellas. «Una adecuada comprensión de qué y por qué tienen lugar los procesos de cambio nos ayudará a comprendernos y a favorecer esos cambios cuando la persona o grupo desee llevarlos a cabo»<sup>26</sup>. Tengamos además presentes las reflexiones de la primera parte acerca de las dificultades que experimenta la persona para afrontar los cambios de los que es sujeto paciente. Esas dificultades serán, al menos en parte, las mismas que bloquean o retardan las transformaciones organizacionales.

Antonio Piñas propone emplear, para designar estos cambios personales radicales, un término común en el ámbito religioso: *conversión*<sup>27</sup>. Lo define como aquel cambio que se opera en un individuo como fruto del descubrimiento de un nuevo sentido que modifica la orientación de su trayectoria vital y le hace revisar en consecuencia su proyecto, así como todo su mundo personal de creencias, ideas, *ordo amoris*... Claro está que no siempre buscamos, de entrada, un cambio tan hondo en nosotros mismos o en las personas con las que trabajamos en las organizaciones, pero si lo analizamos con cuidado, a menudo un cambio aparentemente superficial –transaccional–, en un comportamiento, en una praxis o en una actitud, implica en el fondo un cambio más de raíz, que afecta a niveles más profundos de la personalidad, a la visión de las cosas, etc.

El cambio del que estamos hablando es lo que se llamó en griego *metánoia*, que, aunque podría traducirse literalmente como un cambio de pensamiento, es mucho más que eso, pues no se refiere únicamente a la inteligencia. La persona es mucho más que sus opiniones, sus ideas y creencias acerca de las cosas, aunque

<sup>26</sup> Piñas Mesa, A. (2012), p. 24.

<sup>27</sup> Piñas Mesa, A. (2012), pp. 23-25.

como dice Ortega y Gasset, “cuando se quiere entender a un hombre, la vida de un hombre, procuramos ante todo averiguar cuáles son sus ideas”. Buscamos el cambio profundo, el cambio de las personas, que toca su corazón. *Corazón* entendido no en el sentido afectivo-sentimental, común en nuestro imaginario colectivo, que hace de él la sede metafórica de las emociones, sino como el núcleo más recóndito de la persona, donde reposa su identidad o su ser más profundo. Dicho esto, es cierto que en ese hondo cambio del corazón tiene un puesto fundamental lo que el hombre descubre, comprende o conoce por medio de su dimensión intelectual. Hablamos, pues, de un cambio de mentalidad, que es más que un cambio de mente, y lo incluye; es un cambio de actitudes. Cambiar a una persona es cambiar su corazón, cambiar sus actitudes. De la *actitud de cambio* –necesaria para vivir los cambios que acaecen, y cuyos ingredientes básicos son la confianza y la esperanza– al *cambio de actitud* –que es la esencia del cambio personal, a su vez fundamento del cambio organizacional–. Otra vez, dos caras de una misma moneda.

Las actitudes son formas habituales de pensar, sentir, actuar, que son consecuencia de nuestras creencias más firmes acerca de lo que tiene valor y da sentido a la vida. A través de ellas orientamos y definimos nuestras relaciones y conductas<sup>28</sup>. Las actitudes se componen de creencias, generan una visión propia y del mundo, orientan nuestras expectativas y regulan nuestro modo de relacionarnos y amar<sup>29</sup>.

Ese conjunto de actitudes que definen lo que sería nuestra mentalidad y que constituyen otros tantos trazos con los que pergeñar el retrato interior de cada persona, se puede decir también que es el conjunto de lo que uno cree, espera y ama. Parafraseando a Ortega, diríamos que “si se quiere comprender a una persona hemos de averiguar en qué cree, qué espera, cuál es el orden de sus amores”. Así lo entiende Pedro Laín: “Porque la necesidad de creer, esperar y

—  
28 Ver Tierno, B. (1991).

29 Piñas Mesa, A. (2012), p. 94.

amar pertenece constitutiva e ineludiblemente a nuestro ser, ‘somos’ nuestras creencias, nuestras esperanzas y nuestras dilecciones, y con ellas contamos, sabiéndolo o no, en la ejecución de cualquiera de los actos de nuestro vivir personal”<sup>30</sup>. También Scheler: “*Quien posee el ordo amoris de un hombre posee al hombre... Ha penetrado con su mirada dentro del hombre...*”<sup>31</sup>.

Nuestro mundo personal se compone, pues, de ideas (lo que sabemos), creencias (lo que damos por supuesto incluso sin ser conscientes), esperanzas (lo que nos hace mirar y proyectarnos al futuro con ilusión), amores (el conjunto de todo aquello y de todos aquellos que estimamos o valoramos más o menos intensamente y que por tanto componen una jerarquía que es nuestro *ordo amoris*)... Son los pilares de nuestra estructura identitaria. En todo ello hay cambios, sustanciales y accidentales. Unas creencias sustituyen a otras, se deja de amar lo que se amaba, damos un nuevo sentido o rumbo a nuestra existencia... En esto, por supuesto, no todos somos iguales: hay quienes parecen inalterables y quienes son demasiado moldeables...

Pues bien, no basta con decirle a una persona: “cambia tus actitudes”, aunque para apoyar esa petición empleemos las mejores y más persuasivas razones. No basta un convencimiento puramente intelectual, al que seguiría un esfuerzo de la voluntad para realizar aquello de lo que la inteligencia se ha convencido. Solo hay un acontecimiento capaz de desencadenar la energía personal que se necesita para transformar a un ser humano desde sus más hondos estratos: el encuentro.

El encuentro es ese acontecimiento central y decisivo en la vida de los seres humanos (hasta tal punto, que nos podemos referir a la persona precisamente como “ser de encuentro”<sup>32</sup>) que sucede cuando dos seres –fundamental, aunque no exclusivamente, dos personas– alcanzan una forma privilegiada de unión ofreciéndose

30 Laín Entralgo, P. (1956), p. 280.

31 Scheler, M. (1996), p. 27.

32 «Somos “seres de encuentro”, venimos del encuentro de nuestros progenitores y estamos *llamados* a fundar toda una serie de encuentros, sobre todo personales. Esta llamada constituye nuestra auténtica vocación. Llevarla a cabo es nuestra misión en la vida», López Quintás, A. (2002), pp. 195-197.

mutuamente las posibilidades que cada uno atesora y que enriquecen y hacen crecer al otro y la realidad. El encuentro por excelencia se da ciertamente entre personas, pero también me encuentro con realidades infrapersonales, e incluso con los acontecimientos, que salen a mi *encuentro* “hablándome” y portando posibilidades que son gérmenes de crecimiento. Es a través de los encuentros como este ser dinámico y en camino que es la persona va creciendo, incrementándose en el ser, llegando a ser aquel que es.

Piñas compara los cambios personales o existenciales con los cambios en las teorías científicas tal y como los explica Thomas S. Kuhn. Cada persona posee un paradigma o modelo personal, entretelado con ideas, expectativas y estimaciones o valoraciones, desde el cual dicha persona percibe el mundo que le rodea y se relaciona con él, y a cuya luz va tomando las decisiones con las que va escribiendo su biografía. El cambio personal, que como hemos visto se puede considerar como un cambio de mentalidad, se precipita – al igual que el progreso científico de acuerdo con la descripción que Kuhn hace de las revoluciones científicas– en forma de crisis. En el caso de los paradigmas o modelos científicos, la crisis acaece cuando los problemas a los que un modelo no logra dar respuesta mediante hipótesis *ad hoc* se han acumulado en un número tal, o son de tal envergadura que el modelo en cuestión sencillamente hace aguas y colapsa. Kuhn dice una cosa que para el tema que nos ocupa tiene mucha relevancia (aunque implique también dificultades no pequeñas desde el punto de vista de la filosofía de la ciencia): según él, los científicos no asumen un nuevo paradigma por argumentos estrictamente lógicos, rendidos por las pruebas aportadas por los defensores del nuevo modelo<sup>33</sup>. De hecho, llega a emplear el término “conversión”, para explicar por qué los científicos abrazan el nuevo paradigma. “La transferencia de la aceptación de un paradigma a otro es una experiencia de conversión que no se puede forzar”, afirma<sup>34</sup>.

33 Artigas, M. (1999), p. 86.

34 Kuhn, T. S. (1975), p. 235.



Dejando aparte los problemas que la teoría de Kuhn suscita y que provocaron su famosa polémica con Karl Popper, lo interesante de su forma de entender el cambio de paradigma científico es dar entrada en el proceso a factores que no son estrictamente intelectuales o científicos. Por supuesto, esos factores están presentes y son decisivos, pero son solo una parte de la historia. Aplicar estas reflexiones, salvando las distancias, al cambio personal ilumina ese importante aspecto del mismo que ya hemos comentado: no bastan buenas razones para mover al cambio a nadie; nadie consigue cambiar simplemente por estar muy convencido de forma teórica de la verdad de una serie de ideas o convicciones. Hace falta entrar en crisis. Entendiendo este concepto en un sentido positivo que ciertamente no siempre se le reconoce. Etimológicamente, el término “crisis” designa ese momento crucial o de corte en el que algo se distingue o se separa para discernirlo o juzgar sobre ello. Y para llegar a ese punto tiene que suceder algo, no cualquier cosa, un acontecimiento importante que pone todo en movimiento. Ese acontecimiento casi milagroso, preñado de posibilidades, fuente de energía y luz, es como ya hemos visto, el encuentro.

## 2.2 Los momentos del cambio personal

Tres, pues, serían las fases o momentos a través de los cuales se va desplegando el proceso de cambio, los tres momentos que articulan lo que se ha llamado la “dinámica del encuentro”<sup>35</sup>. El encuentro es ciertamente la raíz, la fuente y el corazón de todo el proceso de transformación así concebido. “El encuentro hace entrar a la persona en juego, ilumina la vida, acrecienta su poder creador y regala energía espiritual”<sup>36</sup>. En el encuentro, clave y motor del desarrollo de la persona –*ser de encuentro*– y sobre todo en el *encuentro interpersonal*, hay una energía atómica que, en primer lugar, produce un destello, una luz, que ilumina ciertas zonas de la realidad que estaban en penumbra, permitiéndome descubrir aspectos fundamentales de las cosas, de los demás, de mí mismo, del *para qué* de mi vida, de mi trabajo, etc. No se trata de un descubrimiento o

—  
35 Ver González Iglesias, S. (2015).

36 González Iglesias, S. y Sastre, A. (2016), p. 72.

conocimiento puramente intelectuales y descomprometidos, sino de un conocimiento existencial en el que se pone en juego mi persona toda –afectividad, inteligencia y voluntad–. De ahí la alegría, por no decir *entusiasmo*, que acompaña a ese momento de comprensión. Y de ahí también la metáfora de la luz, símbolo tanto de descubrimiento como de gozo. El encuentro es, por eso, el quicio o eje que articula, integra y unifica a la persona. Sin el encuentro la persona está literalmente *desquiciada*. Aquello, por último, que en el encuentro he descubierto me moviliza, me regala una energía que se convierte en viento que empuja las alas de mi voluntad, se materializa en decisiones que afectan a mi mundo personal y relacional produciendo en ellos cambios más o menos grandes que van transformando y enriqueciendo la realidad. “El encuentro origina, pues, innovación y despliegue de las capacidades creativas de las personas, esos bienes tan ansiados por las empresas y que, sin embargo, con frecuencia no saben cómo provocar”<sup>37</sup>.

Piñas, con una terminología diferente, se refiere prácticamente a los mismos momentos del proceso de cambio. Él diferencia cuatro momentos: afectivo, interpretativo, operativo y moral. El momento afectivo remite al encuentro. En el encuentro vibro con la realidad con la que entro en relación; la realidad me toca, me afecta, “entra” en mí y produce una resonancia, un eco afectivo. En segundo lugar, el encuentro me regala una luz nueva con la que “leer” o interpretar la realidad y a mí mismo y mi vida dentro de ella. El siguiente, el operativo, es el momento en que me pregunto *qué hacer, cómo actuar*. En todo ello está presente la dimensión moral, los valores que sustentan mi vida, mi proyecto y mis decisiones<sup>38</sup>.

Naturalmente, hay una escala, en virtud de la cual, cuanto más hondos y radicales hayan sido los encuentros, tanto más intensa será la luz generada por estos y más relevantes para la vida los descubrimientos, y tanto más trascendentes y transformadores, en fin, los recursos, las acciones y decisiones movilizados. Sea como sea, la dinámica de los cambios verdaderamente profundos, más peque-

<sup>37</sup> González Iglesias, S. y Sastre, A. (2016), p. 72.

<sup>38</sup> Piñas Mesa, A. (2012), pp. 34-36.

ños o más grandes, es la misma: encuentro, descubrimiento y transformación.



Llevar este esquema al mundo de las organizaciones responde a la dificultad señalada por Ray Williams en su post “Why Change Management Fails”: “En el pasado, los esfuerzos por lograr un cambio organizacional que se han centrado en los aspectos estructurales de las organizaciones han fracasado sistemáticamente, porque han descuidado la realidad de que el cambio no sucede sin que las personas individuales cambien su pensamiento, creencias y comportamiento”<sup>39</sup>. El cambio del pensamiento, las creencias y el comportamiento es lo que ocurre en los momentos de “descubrimiento” y “cambio” de nuestro esquema. Y el encuentro, que habrá que posibilitar de diversas maneras, es el detonante. Por otro lado, si el encuentro tiene esta potencia y esta fecundidad, afianzar en la organización una cultura del encuentro, presidida por la lógica del don y la gratuidad, será tanto como generar el *humus* en el que será más fácil que germine el cambio.

### 2.3 ¿Cambiar a mí mismo o dejarme cambiar?

La psicología y la pedagogía, disciplinas que tanto tienen que ver con los procesos de crecimiento y cambio de las personas, nos proporcionan argumentos adicionales para sostener el papel fundamental del encuentro como motor del cambio.

<sup>39</sup> Williams, R. (2014).

En primer lugar, el fundador de la *logoterapia*, Viktor E. Frankl, ha explicado en muchos lugares los conceptos básicos de la corriente psicológica por él impulsada. En la práctica clínica es habitual encontrarse con pacientes en los que, cuanto más intensamente luchan contra sus neurosis, más se acentúan los síntomas de las mismas<sup>40</sup>. Frankl acuñó así el término *hiperintención*, para designar esas paradójicas situaciones en las que cuanto más arduamente se desea y más encarnizadamente se lucha para alcanzar un resultado, más se hurta este a nuestros esfuerzos. Hay objetivos que solo se alcanzan desentendiéndonos de ellos, perdiéndolos de vista y, en el fondo, olvidándonos de nosotros mismos. Es, en verdad, un eco psicológico de una realidad más profunda, antropológica: que el ser humano, como tanto hemos insistido, es un ser de encuentro, hecho para trascenderse y que cuanto más pone su centro en sí mismo, más se malogra. Por eso la logoterapia deja de centrarse en el síntoma para intentar provocar un cambio de actitud en el paciente<sup>41</sup>.

Esos efectos que paradójicamente no podemos obtener “persiguiéndolos”, sino que solo acontecen cuando no se los intenta directamente –no se logran *per intentionem*, sino *per effectum*– son lo que Jon Elster llama “subproductos”: estados mentales o sociales que solo se producen como subproducto de acciones llevadas a cabo con otros fines<sup>42</sup>. Haciendo uso de estos conceptos diríamos que el cambio personal –y por ende el organizacional– es un subproducto del encuentro. Ese cambio de actitud en el que se enfoca el logoterapeuta, y que llevaría a la extinción del síntoma (cambio conductual), es a su vez un efecto del encuentro. No es difícil reconocer aquí el esquema Encuentro – Descubrimiento (cambio de actitud) – Acción (cambio), del que hemos hablado.

Otro psicoterapeuta, Carl Rogers, en la misma línea, dice que no podemos cambiar en tanto no nos aceptemos tal y como somos. Nos pasamos casi toda la vida atormentados por rasgos de nuestra

40 Frankl, V. E. (1999), p. 22.

41 Frankl, V. E. (1994), p. 61.

42 Elster, J. (1988), p. 67.

persona que nos desagradan y que objetivamente nos estropean; luchamos y nos esforzamos por cambiar... Y seguimos igual o peor que antes. Paradójicamente, cuando llegamos a aceptar aquello que nos desagrada es como de forma casi inadvertida se producen cambios en nosotros<sup>43</sup>. La pregunta aquí sería: ¿cómo conseguir hacer ese *clic* que es llegar a aceptar mis fragilidades, llegar a aceptarme tal y como soy? Veamos cuál podría ser la respuesta.

El educador Franco Nembrini establece una a primera vista sorprendente vinculación entre la misericordia –una de las más altas formas del encuentro– y la educación, que podría entenderse justamente como el arte de acompañar a las personas en su proceso de crecimiento y cambio. Y –nueva sorpresa– define la misericordia por referencia al cambio: «misericordia quiere decir que yo te quiero antes de que cambies, antes de que seas como yo quiero, antes de que seas bueno»<sup>44</sup>. Como también decía el pedagogo suizo Johann Heinrich Pestalozzi, “para cambiar a los hombres hay que amarlos. Nuestra influencia llega solo hasta donde llega nuestro amor”. He aquí la respuesta que buscábamos: la aceptación de uno mismo llega a través de una de esas luminosas experiencias que parten la vida de las personas en un antes y un después, desencadenando lo que hemos llamado la conversión personal: ser aceptado, acogido y acompañado por otro. Un corazón (*cor, cordis*) que nos abraza en nuestra imperfección, justamente en aquello que con razón deseáramos cambiar... y no podemos, y se pone incondicionalmente a nuestro lado para recorrer con nosotros el mismo camino. Eso es la misericordia, y es sin duda una forma relevante –si no la más relevante– de encuentro, alma de todo acompañamiento en los procesos de crecimiento de las personas.

Aun más gráfica es la palabra hebrea que traducimos como “misericordia”, *ra’hamim*, que procede a su vez de *rehem*, el seno materno, la matriz, donde se genera la vida. La misericordia es, pues, la mayor fuerza creativa en este mundo, capaz de transformar profundamente a las personas.

43 Rogers, C. (1994), p. 27.

44 Nembrini, F. (2014), p. 65.

Recapitulando el camino recorrido en esta parte dedicada a reflexionar sobre lo que hace cambiar a los seres humanos, recordemos que hemos abordado esta reflexión después de considerar lo difícil que resulta provocar cambios en el mundo que nos rodea, pensando que quizá centrarnos en cambiarnos a nosotros mismos sería un empeño más asequible. Hemos ido constatando, sin embargo, que esta empresa no resulta menos ardua. En realidad, hemos visto que el éxito en la misma nos esquivará cuanto más empeñados estemos en lograrlo y que la clave no está en tratar de cambiarme a mí mismo, sino en dejarme cambiar. Dejarme cambiar por el encuentro...

#### **2.4 La paradójica llave del cambio**

“Paradójicamente, fallan con frecuencia el sentido común y el «comportamiento lógico», mientras que acciones ilógicas e irracionales (...) logran producir el cambio deseado”<sup>45</sup>. En esta idea, que ha asomado en el apartado anterior, vamos a profundizar ahora.

Como hemos comentado, no es raro ver a personas o grupos humanos –como familias y organizaciones– que, pese a ansiarlo con toda intensidad y esforzarse sin descanso, no son capaces de provocar en una determinada situación un cambio deseable para ellos por alguna razón; es más, a veces parecería que cuantos más esfuerzos invierten y más decisiones toman, más se perpetúa la situación que quisieran transformar.

A partir de situaciones como la descrita, Watzlawick ha acudido a dos teorías procedentes del campo de la lógica matemática: la teoría de grupos y la teoría de los tipos lógicos<sup>46</sup>. Conviene aclarar que, como él mismo viene a decir, no pretende trasladar el rigor matemático a estas cuestiones, sino simplemente iluminar un poco lo que sucede mediante analogía. Sin entrar a explicar en detalle en qué consiste cada una de estas teorías, diremos que la primera, la de grupos, explica todos aquellos cambios que se producen dentro de un sistema sin hacer que cambie el sistema como tal, que permanece el mismo. Y lo que más nos importa es recalcar que, mien-

<sup>45</sup> Watzlawick, P.; Weakland, J. H. y Fisch, R. (1992), p. 13.

<sup>46</sup> Ver Watzlawick, P.; Weakland, J. H. y Fisch, R. (1992), pp. 30-31.

tras nos mantengamos dentro del marco de la teoría de grupos, no lograremos otros cambios que los que suceden dentro del sistema sin modificar el sistema mismo. Necesitamos otra teoría que pueda dar razón de los cambios que cambian el sistema: la teoría de los tipos lógicos.

Watzlawick, en definitiva, habla de dos clases de cambio: “uno que tiene lugar dentro de un determinado sistema, que en sí permanece inmodificado, y otro cuya aparición cambia el sistema mismo”<sup>47</sup>. Los denomina cambio 1 y cambio 2, respectivamente.

Podemos variar, por ejemplo, el rendimiento de un vehículo aumentando o disminuyendo la cantidad de combustible que llega a los cilindros por medio del pedal del acelerador. Mientras no usemos otro procedimiento, estaremos dentro de un determinado rango de rendimientos. Pisar el acelerador o levantar el pie será un modo de provocar un cambio 1. Si deseamos obtener un rendimiento mayor, para hacer un adelantamiento o para subir una pendiente pronunciada, no será suficiente pisar más a fondo el acelerador; habrá que hacer algo distinto: cambiar de marcha. Hemos pasado así de un tipo lógico a otro, que es lo propio del cambio 2.

Una persona que sueña, en segundo lugar, puede hacer muchas cosas dentro de su sueño. Si está teniendo una pesadilla, puede huir, gritar, esconderse... Ninguna de estas acciones, ejemplos de cambio 1, le hará salir de la pesadilla. Solo despertarse, una acción que ya no forma parte del sueño, le hará pasar a un estado completamente distinto y supondrá, por consiguiente, un cambio 2.

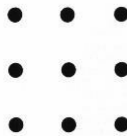
Un último ejemplo nos permite ver cómo el cambio 1 dentro de un sistema no solo es compatible con la invariancia del sistema como tal, sino que incluso es su condición de posibilidad: pueden ser necesarios muchos pequeños cambios de tipo 1 justamente para mantener estacionario el sistema. Un ciclista que se detiene en un semáforo, en efecto, necesita hacer pequeños movimientos con el manillar si quiere mantener el equilibrio sin echar pie a tierra. Si no puede hacer esos pequeños cambios de dirección, pierde el equilibrio y cae. En el nivel del cambio 1 se cumple la profecía lampedusiana de que todo ha de cambiar para que todo siga igual.

<sup>47</sup> Watzlawick, P.; Weakland, J. H. y Fisch, R. (1992), p. 30.

En la terminología aristotélica, la distinción entre cambio 1 y cambio 2, coincidiría aproximadamente con la diferencia entre cambio accidental y cambio sustancial. Sólo en este segundo caso podemos hablar de una modificación radical, de una profunda novedad, de un ser que no solo se ha transformado en alguna determinación o condición secundaria, sino en su esencia, radicalmente.

Un cambio 2, que es comúnmente el que queremos producir cuando pretendemos superar una situación problemática o generar una transformación profunda en una organización, solo puede ser introducido desde el exterior. Un sistema no puede generar desde dentro de sí mismo las condiciones para un cambio 2. Es un cambio que aparece siempre como una discontinuidad, un salto lógico, una modificación total de la perspectiva o marco desde el cual estábamos encarando la situación. Como se suele decir, no podemos esperar obtener un resultado diferente si seguimos haciendo el mismo tipo de cosas. Es posible que para poder provocar esa clase de cambio haya que hacer algo que parece ilógico o paradójico, incluso extraño y desatinado.

Sucede algo parecido con la solución de este conocido “acertijo”; ¿cómo unir los nueve puntos con solo cuatro trazos rectos sin levantar el lápiz del papel?:



Si nos movemos dentro del “marco” que el problema nos ofrece –si por efecto de las leyes de la percepción tendemos a ver estos puntos como formando un cuadrado e intentamos trazar esas cuatro líneas sin salirnos de los límites del mismo– nos será imposible resolverlo. Es necesario salirse de ese marco, olvidarse de que los puntos forman un cuadrado. En cierto modo, es una cuestión de mirada. Hace falta situarse en un plano distinto para contemplar la situación desde otra perspectiva; ese saltar a un plano distinto para descubrir que hay que jugar un juego diferente si queremos dar con



la solución, ese salirnos de la jaula que constituyen las premisas que nos habíamos autoimpuesto, es lo propio del cambio 2. Con otra analogía, diríamos que quien trata de dar nuevas e innumerables respuestas a una misma pregunta está en el nivel del cambio 1; cambiar la pregunta es un cambio 2.

Esto es lo que persigue una herramienta tan utilizada en el ámbito empresarial como el *coaching*: posibilitar el cambio y la innovación ayudando a las personas o a los equipos a hacerse las preguntas adecuadas, que son las que sacan del marco de referencia en que se estaba atascado y abren una nueva perspectiva desde la que vislumbrar posibilidades que antes ni se sospechaban.

El “sentido común” puede ser un mal consejero en tales casos, pues para intentar cambiar una determinada situación nos induce a hacer justamente lo contrario de lo que esa situación entraña, lo cual –en el nivel del cambio 1– a menudo es válido. Si hace calor en una habitación abrimos la ventana para que entre aire más fresco, por ejemplo. Y si cinco minutos no bastan para alcanzar una temperatura confortable, la mantenemos abierta durante más tiempo. Es decir, pensamos que el cambio deseado llegará aplicando “más de lo mismo”. A veces, sin embargo, actuar así, en lugar de propiciar el cambio esperado, estabiliza la situación que se quería modificar. Watzlawick pone el ejemplo –análogo a los que antes veíamos de Frankl y Rogers– de una persona deprimida a la que sus familiares, movidos por el afecto, la buena intención y el sentido común, tratan de alentar con todo tipo de ánimos e incitaciones. Como, a la primera, jalearla de ese modo no surte efecto, el sentido común les dicta que no ha sido suficiente y que deben aplicar “más de lo mismo”... El resultado es una persona cada vez más hundida por no poder fabricar los sentimientos que tan razonablemente todos –y ella misma– le animan a tener. A un insomne le puede pasar otro tanto: se recordará a sí mismo lo necesario que es dormir un número adecuado de horas para poder rendir en las importantes tareas que debe afrontar al día siguiente, y se propondrá firmemente conciliar el sueño cuanto antes... Cuanto más lo intente, más dispuesto a quedarse con él estará su insomnio.

En estos dos últimos ejemplos, las bienintencionadas personas que intentan provocar un cambio en sí mismas o en otros se están

moviendo en el plano del cambio 1, como si de refrescar la temperatura en una estancia se tratara. Saliéndonos del marco –como para intentar resolver el acertijo de los nueve puntos– y viendo la situación con una perspectiva de la que carecíamos, constatamos que lo que en el nivel del cambio 1 se ve como la solución es en realidad la causa del problema. Para generar un cambio 2 hace falta actuar sobre esa presunta solución.

Tenemos un buen ejemplo en este pequeño apólogo de Anthony de Mello:

*Lo confieso, durante años fui un neurótico.  
Era un ser angustiado, deprimido y egoísta.  
Y todo el mundo insistía en decirme que cambiara.  
Y no dejaban de recordarme lo neurótico que yo era.  
Y yo me ofendía, aunque estaba de acuerdo  
con ellos y deseaba cambiar, pero no acababa de conseguirlo  
por mucho que lo intentara.  
Lo peor era que mi mejor amigo  
tampoco dejaba de recordarme lo neurótico  
que yo estaba. Y también insistía en  
la necesidad de que yo cambiara.  
Y también con él estaba de acuerdo,  
y no podía sentirme ofendido  
con él. De manera que me sentía  
impotente y como atrapado.  
Pero un día me dijo:  
«¡No cambies! ¡Sigue siendo como eres!  
En realidad, no importa que cambies o dejes de cambiar.  
Yo te quiero tal como eres  
y no puedo dejar de quererte».  
Aquellas palabras sonaron en mis oídos  
como música: «No cambies. No cambies.  
No cambies... Te quiero...».  
Entonces me tranquilicé.  
Y me sentí vivo.  
Y, ¡oh, maravilla!, cambié.*

*Ahora sé que en realidad no podía cambiar hasta encontrar a alguien que me quisiera, prescindiendo de que cambiara o dejara de cambiar*<sup>48</sup>.

El problema era aquí la aparente solución: esforzarse, aun sinceramente, en cambiar. Y puede que esta persona –que podemos ser muchos de nosotros– obtuviera notables victorias parciales (cambios 1), sin saber que estaba perdiendo la contienda (cambio 2). Hay en la raíz de esta situación una falta de aceptación de sí misma que se afianza con cada intento de cambio y se vuelve a reafirmar con cada nuevo fracaso, que no hace sino ratificar que se necesita cambiar... Y vuelta a empezar, en una tensión constante que es la fuente de toda la frustración... Un endemoniado juego sin fin en el que solo hay una salida: romper las reglas, que en este caso es básicamente una, a saber, que solo se puede amar a una persona equilibrada y estable. Esta ruptura liberadora, este salto cuántico a un nuevo juego, se produce gracias a esas maravillosas palabras de efecto paradójico: “No cambies; aunque no cambies, te amo”. Relajación de la tensión. Paz. Libertad. *Cambio*.

Así pues, nuestra búsqueda de aquellos factores que impulsan y facilitan el cambio personal, tras constatar que cambiarnos a nosotros mismos puede ser la más ardua de las empresas, no ha sido en balde:

1º. Hemos dado con la que probablemente sea la mayor fuerza dinamizadora del cambio, la que nace de los encuentros: encuentro con la realidad en su conjunto; encuentro con algunas realidades en particular (un libro, una institución, una cultura, un paraje...); encuentro – sobre todo– con los demás, con personas cuya profunda e intensa humanidad despierta nuestra propia humanidad; encuentro con nosotros mismos, por esa sorprendente capacidad humana para desdoblarse y poder verse a uno mismo como desde fuera; encuentro con los acontecimientos de nuestra historia, aun los más duros e incomprensibles...

2º. El encuentro ilumina, permite hacer descubrimientos que amplían mi visión de las cosas, provoca cambios interiores, en mis

<sup>48</sup> Mello, A. de (1982), pp. 92-93.

valores y en mis amores, me invita a reorientar la trayectoria de mi vida y, finalmente, me comunica el impulso necesario para llevar adelante esa transformación vital. A la fuerza que anima este proceso la llamamos la “dinámica del encuentro” y se articula en tres pasos:

#### ENCUENTRO-DESCUBRIMIENTO- TRANSFORMACIÓN.

3º. Las personas necesitan ser acompañadas en sus procesos de cambio y el alma de ese acompañamiento es la misericordia. Un proceso transformacional se puede concebir como un camino de encuentros y descubrimientos que recorro en la compañía acogedora de otros.

4º. Cuanto hemos dicho en esta pequeña síntesis acerca de la “dinámica del cambio” se refiere, sobre todo, a los que podríamos denominar *cambios transformacionales* (los cambios 2 de Watzlawick), esto es, cambios que tocan en lo profundo a una persona o a una organización, frente a los *cambios transaccionales* (cambios 1), que son los que suceden dentro de un sistema dejando intocado lo esencial.



### **3. Cómo promover el cambio en las organizaciones**

En esta tercera y definitiva parte trataremos de aplicar los resortes del cambio que acabamos de considerar en relación con el cambio de las personas a la cuestión del cambio en los grupos y organizaciones. El propulsor del cambio es, en estos entornos comunitarios, al igual que en el ámbito personal, el encuentro. Grupos pequeños, en el seno de las organizaciones, que vivan relaciones de encuentro y generen encuentro en su entorno, serán el vehículo de las transformaciones organizacionales.

Si nos hemos detenido en analizar cómo cambian las personas individualmente ha sido sobre la premisa de que si las organizaciones las forman personas, lo que hace cambiar a estas debe de ser lo mismo que hace que aquellas se transformen. El objetivo último de este documento, no obstante, es poner las bases antropológicas de los procesos de cambio organizacional. Y siendo cierto que no hay cambio en las organizaciones si no cambian las personas que las integran, no es menos cierto que el cambio individual es difícilmente sostenible si el grupo no cambia en la misma dirección. En esta segunda perspectiva ha incidido Kurt Lewin.

Lewin pensaba que las fuerzas que actúan dentro de los grupos –la *dinámica de grupos*– moldean el comportamiento de sus miembros. De acuerdo con este punto de vista, para promover cambios profundos y sostenibles debemos poner nuestro foco en el grupo – en aspectos como las normas, roles, interacciones, etc. – más que en los individuos. Estos, aislados, son muy vulnerables a la presión del grupo, por lo que resulta, a la postre, infructuoso concentrarse en cambiar una actitud o un comportamiento individuales sin cambiar el mismo comportamiento o actitud en el grupo.

Lewin, pues, nos da una clave que estará presente durante toda esta parte: el grupo es un punto fundamental donde hacer palanca en los procesos de cambio organizacional. Debemos trabajar con el

grupo –para ayudar a la sostenibilidad del cambio individual– y al mismo tiempo con las personas –pues el grupo cambia cuando cambian las personas–.

### 3.1 El cambio social. Lo grande sucede a través de lo pequeño

Partamos de la premisa de que los mecanismos del cambio micro-social –como el que se quiere generar en una organización– son los mismos que los que generan las transformaciones macro-sociales. Por ese motivo nos ayudará estudiar cómo cambian las sociedades. La condición móvil, por cierto, como recalca Julián Marías, es inherente a la vida social. Las sociedades están evolucionando constantemente, razón por la cual la sociología no puede dejar de recurrir a la historia: “el intento de entender una sociedad nos hace tener que recurrir del momento en que la consideramos a otros anteriores, nos remite de ella a las sociedades pretéritas de donde «viene», a la historia, en suma”<sup>49</sup>. En la historia puede descubrirse, pues, aquello que hace cambiar a los grupos sociales. Según Marías, que sigue a Ortega, lo que cambia es el sistema de vigencias comunes –usos, creencias, ideas, estimaciones, pretensiones– que comparte un grupo social. Nos detendremos, pues, un momento en la noción de vigencia, a través de la cual profundizaremos en lo que significa el cambio social.

Una sociedad es un conjunto de personas que viven juntas compartiendo un sistema de vigencias comunes. Marías –a cuyas reflexiones nos remitimos en esta parte– reconoce que “la única realidad efectiva en una sociedad es la de las vidas individuales, pero a éstas les pasa necesariamente la sociedad, esto es, son constitutiva e intrínsecamente sociales. Las interpretaciones de las cosas, su articulación en una figura de mundo, el lenguaje, los usos, creencias e ideas que me constituyen en mi realidad personal, son ingredientes sociales de ella, cuya razón se encuentra sólo en la vida colectiva”<sup>50</sup>. Todo este conjunto de elementos, que son las vigencias, sin los cuales no podría yo vivir humanamente mi vida, urdiendo un

<sup>49</sup> Marías, J. (1955), p. 21.

<sup>50</sup> Marías, J. (1955), p. 20. La cursiva es nuestra.

proyecto vital, tomando decisiones, etc., se ha elaborado socialmente y lo he recibido de la sociedad. Cada vida humana es, en efecto, una trayectoria, una presión ejercida en una determinada dirección –por eso Marías utiliza la imagen de la flecha–, una pretensión que está condicionada, entre otras cosas, por las vigencias de la sociedad.

“Vigencia es lo que está en vigor, lo que tiene vivacidad, vigor o fuerza; todo aquello que encuentro en mi contorno social y con lo cual tengo que contar. (...) El que algo sea vigente no quiere decir que yo tenga que adherir a ello; puedo muy bien discrepar; pero ahí está lo importante: tengo que discrepar”<sup>51</sup>.

Si no tengo que contar con ello, si lo puedo pasar por alto, no es una vigencia. Estar algo de alguna manera presente en una sociedad no equivale a que sea una vigencia. Solo si estoy forzado a tomarlo en consideración y posicionarme –a favor o en contra–, a dejarme llevar, sometién dome a esa presión, o a resistirme y discrepar. Lo propio de lo social no es sin más “estar ahí”, de una forma inerte, sino un estar dinámico, actuante, presionando sobre la persona de la misma forma que la persona ejerce sobre su contorno una presión, que es su pretensión o proyecto.

“Al discrepar es como mejor compruebo la realidad de la vigencia, su resistencia, su coacción, a la cual me pliego o que tengo que rechazar mediante un esfuerzo”<sup>52</sup>. Si la vigencia es lo que tiene vigor o fuerza, esta fuerza se manifiesta en que tengo que resistirme a ella o dejarme llevar. Si no se discrepara de las vigencias, sería difícil llegar a ser conscientes de que existen. Cuando esto sucede, se convierten en vigencias explícitas, que ejercen menos presión que siendo implícitas.

En toda sociedad, y en las organizaciones en concreto, encontramos vigencias relativas, por ejemplo, a la vestimenta, al uso de chaqueta y corbata para los varones, etc. Hay vigencias también acerca de la disposición y el uso de espacios; desde hace un tiempo estas vigencias, en particular, han ido evolucionando de forma que

51 Marías, J. (1955), pp. 81-82.

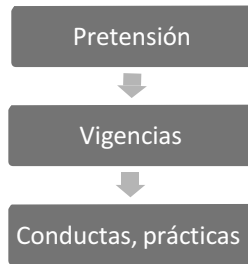
52 Marías, J. (1955), pp. 82-83.



en la actualidad se prefieren espacios abiertos –“praderas”– compartidos por muchos trabajadores que, en ciertos casos, ni siquiera tienen un puesto fijo. El uso del tiempo también está regulado por vigencias como el horario, que en muchas empresas se controla con mucho rigor. En este sentido, existen organizaciones en las que se ha modificado esta vigencia, permitiéndose un empleo más flexible del tiempo gracias al teletrabajo. Hay otras vigencias concernientes a cómo se ejerce el liderazgo, la forma de realizarse las reuniones, la toma de decisiones, el trato a los clientes, la conciliación familiar, las vacaciones, etc.

De todos modos, una vigencia no es lo que prescribe un determinado convenio o instructivo, sino lo que efectivamente está en vigor; el manual puede ser simple papel mojado. Puede haber un horario, por ejemplo, perfectamente estipulado, con una hora para la comida, y un principio y un final de la jornada laboral inequívocos. A eso puede sumarse la firme convicción por parte de todos de lo necesario que es conciliar la vida profesional y la familiar. Sin embargo, lo que está verdaderamente en vigor es lo que de hecho se hace y se exige hacer: el horario real, que puede implicar muchas más horas en la oficina de lo que está escrito en el papel. Incluso puede que quien llega y se marcha a su hora, aunque sea tan productivo como el que más, tenga que justificarse ante todos. Esta es la prueba definitiva de cuál es la auténtica vigencia, es decir, de aquello que presiona sobre mí para forzar un determinado comportamiento y con lo que –incluso si no me pliego a ello– tengo que contar.

Lo que define una sociedad –o una organización– es el hecho de tener en común un conjunto de vigencias básicas que determinan qué tipo de conductas deben realizar u omitir todos los miembros de esa sociedad para poder convivir. Si se modifican las vigencias, se modifica la conducta. Veremos enseguida que las vigencias se modifican también al modificarse la conducta.



¿Por qué está en vigor un determinado conjunto de vigencias en una sociedad? Hay algo previo a las vigencias, de donde ellas “cuelgan”: una cierta pretensión o proyecto de vida colectiva. Pues no solo cada una de las vidas que forman la sociedad describe una trayectoria; también la estructura social como tal posee una trayectoria. La sociedad también está constituida por una pretensión, proyecto o vocación. Las vigencias se mantendrán mientras perdure el proyecto o pretensión en cuestión.

Por ejemplo, las vigencias antes mencionadas en relación con los espacios físicos en las empresas obedecen a la pretensión de facilitar que los empleados trabajen de un modo más colaborativo, potenciando una cultura menos individualista y más creativa... Y, probablemente, en algún caso puede que responda también a la pretensión de ahorrar ciertos costes.

Como de las vigencias en su sentido más propio no somos conscientes, pues ejercen su presión sobre los miembros de una sociedad de modo implícito y silencioso, sólo hay una manera de detectarlas: buscarlas en la vida efectiva, es decir, en los patrones reales de conducta que ellas, como fuerzas presionantes, han producido.

¿Cómo es específicamente la génesis de una vigencia?

“La vigencia es un carácter que sobreviene a ciertos contenidos, originariamente pertenecientes a la vida individual. En ésta se originan todas las realidades colectivas o sociales, como ha mostrado suficientemente Ortega; pero mientras no se trasciende de lo individual y aun de lo interindividual no hay realidad social *sensu stricto*”<sup>53</sup>.

<sup>53</sup> Marías, J. (1955), pp. 113-114.

El cambio social, pues, empieza por el cambio de las personas. Ahora bien, para que el cambio verificado en las personas, una a una, devenga una realidad social hace falta que afecte a una porción relativamente extensa de la sociedad. Y aun esto, necesario, no es suficiente. Es preciso que el cambio en cuestión se erija en vigencia. De hecho, suele suceder que la vigencia preceda a la frecuencia: “porque es vigente cierta conducta, la mayoría de los hombres la siguen, y resulta frecuente”.

El proceso, según Marías, es el siguiente. Una vigencia se origina en una acción individual que, al romper con un determinado uso, introduce una novedad; tal acción tiene, pues, un carácter negativo, disruptivo, discrepante, y por ello implica –como veremos más adelante– la virtud de la audacia. Para que esa conducta se convierta en vigencia hace falta que sea adoptada por un grupo de personas que debe tener dos características: ser suficientemente numeroso y visible, y estar revestido de una cierta consideración, prestigio o predicamento. Hay, pues, un doble aspecto, cuantitativo y cualitativo, en el origen de una vigencia. A partir de ese punto, la vigencia en cuestión, con las conductas y prácticas que implica, empezará a ser asumida también –imitada– por el resto de miembros del grupo. Este grupo –pequeño, pero lo suficientemente grande como para ser socialmente relevante o visible– es una minoría creativa.

La noción de *minoría creativa* viene de un historiador, Arnold J. Toynbee. Según Toynbee, las minorías creativas son aquellos grupos presentes en momentos de crisis en la historia, es decir, momentos en que un orden social antiguo declina y pugna por aparecer algo nuevo. La minoría creativa es la que hace pasar de lo viejo a lo nuevo, sustituyendo un sistema de vigencias periclitado por otro naciente. Lo hacen enfrentándose a los nuevos retos o incitaciones que se le presentan a una determinada sociedad. Las respuestas a dichos retos –respuestas que, por lo demás, harán emerger nuevas incitaciones, a las que habrá que seguir respondiendo, en un constante diálogo con la realidad que irá propiciando el crecimiento y el avance– vienen de esos grupos denominados minorías creativas, llamadas a guiar las acciones de la mayoría.

Una minoría creativa es, en definitiva, “un grupo de personas que, desde la experiencia de una rica comunión, es capaz de generar unas prácticas y unas instituciones [unas nuevas vigencias] a través de las cuales otras personas y grupos pueden participar en los bienes y valores comunes que constituyen el vínculo de comunión de la minoría”<sup>54</sup>.

No hay que entenderla como un grupo selecto, una especie de élite, ni como un grupo de presión. No es un gueto ni una burbuja, ni un refugio ni una trinchera. Tampoco es un concepto estrictamente cuantitativo<sup>55</sup>. Una minoría no es simplemente un grupo de reducidas dimensiones dentro de un grupo mayor. Una minoría podría ser cuantitativamente grande. Lo contrario de la minoría no es la mayoría, sino la *masa*. Lo que distingue a la minoría de la masa es fundamentalmente el estilo de relaciones que se dan dentro de ella.

Ahondemos ahora en el aspecto cualitativo del proceso de generación de las vigencias. La cuestión es por qué ese grupo minoritario a partir del cual se instaura una vigencia para el conjunto de la sociedad está revestido de prestigio a los ojos de los demás. Puede haber muchas razones, pero no siendo grupos de gente selecta ni *lobbies*, su capacidad de influir no reposa tanto en los dones o cualidades que poseen las personas que las integran, cuanto en los bienes y los valores del encuentro presentes en su manera de relacionarse entre sí. Son estos valores los que –pulsando fibras profundas de la persona, hecha para el encuentro– atraen e invitan a todos a vivirlos como vía de plenitud.

En cuanto a la cesación de las vigencias, puede suceder de dos modos: disolución o sustitución. En el primer caso, la vigencia va perdiendo vigor, paulatinamente se va debilitando la presión que ejerce sobre las personas, de modo que son cada vez más numerosas las que dejan de ajustarse a ella. Con el tiempo, la conducta que la vigencia prescribía llega a ser simplemente una opción entre otras. En ese momento la vigencia ya ha cesado. Es más frecuente,

<sup>54</sup> Vives, L. (2011), p. 189.

<sup>55</sup> Ver Marías, J. (1955), p. 65.

no obstante, que una vigencia sea sustituida por otra más fuerte que se impone a través del proceso descrito. En todo caso, la más leve variación en las vigencias implica una transformación en las demás y en la totalidad de la vida colectiva.

Ortega y Marías dicen que 15 años es el tiempo que se mantiene estable una determinada figura del mundo, un determinado sistema de vigencias. Y al cambiar este, cambia la sociedad, aunque sea muy poco. No es que cambie algo en la sociedad, sino que cambia esa sociedad. “Ortega (...) ha contrapuesto el que algo cambie en el mundo a que cambie el mundo”<sup>56</sup>. Son el cambio 1 y el cambio 2 de Watzlawick.

### 3.2 Una creatividad dialógica

El proceso de originación de las vigencias, o de sustitución de unas por otras, es un proceso creativo. Hemos visto en qué sentido los grupos que lo protagonizan son *minorías*. Ahondemos ahora en lo que las hace *creativas*. La creatividad tiene mucho que ver con la capacidad de impulsar el cambio, esto es, introducir algo nuevo en la realidad –de una organización, de la sociedad, etc.– para enriquecerla, para hacerla crecer. La idea clave es que no es el genio aislado el que es creativo y fecundo, sino la *comunidad*<sup>57</sup>. Es la relación la que es creativa<sup>58</sup>. Alfonso López Quintás ha puesto de relieve esta naturaleza relacional o dialógica de la creatividad.

Somos creativos cuando asumimos activamente ciertas posibilidades que nos ofrece el entorno y originamos algo nuevo valioso, algo que enriquece la realidad. Así hay que entender la originalidad, y no necesariamente como la capacidad de crear algo disruptivo o inusitado. Al asumir esas posibilidades, nos unimos de modo estrecho a las realidades que nos las ofrecen, en esa forma de vinculación que llamamos “encuentro”.

Por lo tanto, la creatividad es siempre dual<sup>59</sup>, supone un sujeto con capacidad de iniciativa y un entorno capaz de otorgarle diversas

<sup>56</sup> Marías, J. (1955), p. 43.

<sup>57</sup> Granados, L. y Ribera, I. de (eds.), (2011), p. 24.

<sup>58</sup> Noriega, J. (2011), p. 29.

<sup>59</sup> López Quintás, A. (2000), p. 21.

posibilidades y con el que entrar en diálogo. Una persona puede poseer brillantísimos dones personales, pero a solas no puede ser creativa. Necesita recibir posibilidades de fuera, de lo que no es él. Desde este punto de vista, siendo así que la creatividad es dialógica, los valores del encuentro, los valores del diálogo, son también condiciones de posibilidad y multiplicadores de la creatividad.

Por ejemplo, el primer paso para cultivar esta forma de creatividad es estar atentos a todo lo que nos ofrece posibilidades para crear algo nuevo lleno de sentido. “Esa atención suscita admiración, asombro, a veces incluso pismo. Admirar lo valioso, lo que ofrece posibilidades, es condición ineludible para responder positivamente a esa oferta”<sup>60</sup>.

No puede, pues, darse creatividad sin una primera actitud de apertura confiada al entorno y una gran capacidad de admiración. Un valor como la confianza –que reaparece ahora– es también, en consecuencia, clave para generar un ámbito en el que florezca la creatividad de las personas. Si en una organización no se respira esa confianza que permite a las personas abrirse al entorno y admirarse ante las posibilidades que este ofrece, o estar a la escucha de lo que los acontecimientos quieren decirnos, difícilmente podrá generarse una cultura de la creatividad y el cambio.

Si no se da ese clima de confianza, las personas tienden inconscientemente a cerrarse al entorno, a atrincherarse y defenderse. También sin darse cuenta, se acostumbrarán a moverse en lo que López Quintás llama el nivel 1 de la realidad, de modo que se relacionarán con las cosas –y con las otras personas– como puros objetos, como seres de los que o bien servirse, o bien protegerse. La creatividad requiere moverse en el nivel 2 y entrar en una relación de respeto, estima y colaboración con las realidades circundantes, que ofrecen posibilidades con las que entrar en juego creador –de modo especialmente relevante, los demás: compañeros, clientes, jefes–:

«El que adopta en la vida una actitud posesiva y piensa que todo lo distinto es distante y extraño ineludiblemente –actitud propia del nivel 1–, tenderá a considerar a las demás personas y grupos como

<sup>60</sup> López Quintás, A. (2005).

“los otros”, en sentido negativo, es decir, los extraños, los forasteros, los posibles usurpadores de su espacio vital. De ahí que las personas del entorno sean tomadas frecuentemente como una presa a dominar o un enemigo a batir. Esta conducta no encierra ni un adarme de creatividad. No crea relaciones de convivencia. En cambio, el que se comporta respetuosamente con cuanto le rodea, ve a los otros como posibles compañeros de juego, colaboradores en las grandes tareas de la vida (nivel 2) »<sup>61</sup>.

Llegamos de nuevo a esta conclusión: un entorno organizacional estará tanto más abierto al cambio creativo cuanto más ricas y profundas sean las relaciones en su seno, cuanto más hayan arraigado y germinado en la cultura organizacional los valores del encuentro. En un entorno así no solo habrá, en un sentido pasivo, menos resistencias al cambio, sino que la organización y sus miembros tendrán una capacidad mayor para detectar el cambio que se necesita en cada momento y para encontrar los caminos que llevan a él<sup>62</sup>.

Esto implica, por ejemplo, favorecer procesos participativos en los que todos –trabajadores, equipos y directivos, e incluso proveedores, clientes y *stakeholders*– estén involucrados en hallar juntos soluciones para los retos que enfrenta la organización. La empresa en sí misma puede ser vista también como un fruto del encuentro con la realidad, como una respuesta a dificultades o necesidades que tienen las personas o la sociedad, aprovechando creativa y lúdicamente las posibilidades que la misma realidad ofrece.

### 3.3 Cómo son creativas las minorías

Pues bien, la creatividad de las minorías es esta: generar en el seno de una comunidad las prácticas que nos permiten vivir los bienes humanos fundamentales, los que nos hacen crecer en humanidad, como personas y como comunidad. Bienes relacionales, que solo se nos regalan entrando en relación con los otros y que son,

<sup>61</sup> López Quintás, A. (2005).

<sup>62</sup> “El encuentro es el viento que empuja las velas del cambio y la transformación que necesitan las personas y las organizaciones. La misma mentalidad cerrada al riesgo y a la aventura que nos hace rehuir el encuentro, es la que nos hace también rechazar el cambio, atrincherarnos en nuestro yo, en nuestras seguridades y en lo ya conocido, bloqueando nuestro crecimiento”, González Iglesias, S. y Sastre, A. (2016), pp. 72-73.

por lo tanto, fruto del encuentro: confianza, compromiso, unidad, cooperación... Por eso es la comunidad, la minoría, la que es creativa.

Y el magnetismo que ejercen estas prácticas sobre los demás, que se sienten de alguna manera invitados a participar de ellas, es en realidad el atractivo que estos bienes fundamentales poseen. El ser humano, animal axiotrópico, no puede evitar sentirse cautivado por ellos. La belleza de unas relaciones basadas en el don, en los valores del encuentro, no exentas de conflictividad, pero atravesadas por una alegría atractiva y luminosa, es lo que despierta en otros el deseo de vivir, relacionarse y trabajar así.

Una minoría es, pues, creativa cuando genera una cultura, esto es, una serie de prácticas que hacen a sus miembros vivir esos bienes fundamentales que elevan o hacen crecer la vida humana<sup>63</sup>. La minoría no es creativa porque es capaz de influir en el conjunto de la sociedad o de la organización a través de una estrategia determinada o por medio de un plan milimétricamente diseñado, sino porque a través de sus prácticas vive una serie de bienes que ensanchan la existencia por los vínculos que suscitan, y viviéndolos, los ofrece a los demás. “Las minorías son creativas por *contagio*, y el contagio sucede por acciones que tocan a las personas”<sup>64</sup>.

La cultura de una sociedad, un grupo o una organización no la generan los individuos separados, sino personas en relación que juntas configuran prácticas para preservar y comunicar los bienes que comparten<sup>65</sup>.

“El término *cultura* hace referencia a las normas de conducta y a los valores compartidos por un grupo de personas. Las *normas de conducta* son formas de actuar comunes o dominantes dentro de un grupo y que persisten porque los miembros de dicho grupo tienden a comportarse de tal modo que enseñan estas prácticas a sus nuevos miembros, recompensando a aquellos que se adaptan a ellas y

63 Noriega, J. (2011), p. 36.

64 Noriega, J. (2011), p. 38. La palabra “contagio” significa etimológicamente *contacto*.

65 Ribera, I. (2011), p. 91.



sancionando a aquellos que no lo hacen. Los *valores compartidos* son preocupaciones y objetivos compartidos por la mayoría de los integrantes de un grupo que tienden a dar forma a la conducta del grupo y que suelen perdurar con el paso del tiempo, aunque los integrantes del grupo cambien”<sup>66</sup>.

La minoría no crea de la nada. Hay una cultura previa que recibe como una herencia y acoge como un don, configurada y transmitida de generación en generación. Por eso hablamos de tradición. Esa cultura o tradición es como una hipótesis que hay que verificar, por lo cual no se recibe de forma puramente pasiva. La tradición recibida se puede modificar y enriquecer incorporando prácticas nuevas. Por último, se transmite a su vez a la siguiente generación como un legado que ella a su vez habrá de acoger creativamente.

“La creatividad está siempre de parte de la minoría y en contra de la masa”<sup>67</sup>. La masa adopta impersonalmente formas de actuar que le son impuestas para ser replicadas o copiadas mecánicamente, sin respetar la iniciativa y la creatividad del sujeto. Es lo que sucedería, por ejemplo, en un proceso de cambio organizacional diseñado e impuesto sin más por la dirección. Por el contrario, la minoría propone una cultura, generada, enriquecida y sostenida a partir de las relaciones creativas entre sus miembros, tejida de prácticas que, viviéndolas, se ofrecen a otros sujetos.

Estamos, pues, ante otra noción clave para comprender la creatividad y el cambio en las sociedades y organizaciones, la de *práctica*. Es en Alasdair MacIntyre donde encontramos una explicación de este concepto.

Una práctica es una “forma coherente y compleja de actividad humana cooperativa, establecida socialmente, mediante la cual se realizan los bienes inherentes a la misma mientras se intenta lograr los modelos de excelencia que le son apropiados a esa forma de actividad y la definen parcialmente, con el resultado de que la capacidad humana de lograr la excelencia y los conceptos humanos de los

<sup>66</sup> Kotter, J. P. (2007), p. 207.

<sup>67</sup> Granados, J. (2011), p. 75.

finés y bienes que implica se extienden sistemáticamente”<sup>68</sup>. Como ejemplos de prácticas MacIntyre cita las artes, las ciencias, los juegos y la política, así que parece claro que la actividad empresarial también puede concebirse como una práctica en este sentido.

Una práctica supone unos modelos de excelencia, y entrar en una práctica implica asumir esos modelos y juzgar el propio desempeño confrontándolo con esos modelos. Los bienes internos a una práctica solo se pueden obtener involucrándose en esa práctica, a diferencia de bienes externos como el dinero, el estatus o el prestigio, que se pueden lograr de múltiples maneras. Estos bienes son un efecto inmanente a la práctica, aparte de los resultados transitivos de la misma, que son los bienes externos. Además, tales bienes sólo pueden ser especificados en relación con esa práctica y solo pueden ser identificados y reconocidos participando en la práctica.

¿Cuáles son los bienes internos a la actividad empresarial? El emprendimiento, la buena ejecución o prestación de los servicios o bienes que esa empresa produce o realiza, las competencias, habilidades técnicas y virtudes humanas que se adquieren en el desarrollo de su actividad, su contribución al bien de la sociedad... Perseguir los modelos de excelencia propios de su actividad como empresa, ésta genera esos bienes que enriquecen – no solo material o pecuniariamente– a la propia empresa y a la sociedad. Por supuesto, también genera bienes externos, como una determinada imagen de marca –que es una forma de prestigio– y, por supuesto, un beneficio económico.

Los bienes externos son bienes repartibles: cuanto más tenga de ellos alguien, menos tendrán los demás. Son, pues, objeto de una competencia en la que hay ganadores y perdedores<sup>69</sup>. Por el contrario, los bienes internos son bienes compartibles; comunicarlos a otros no solo no los disminuye, sino que los acrecienta y multiplica, y su logro es un bien para toda la comunidad.

Una práctica no es sin más un conjunto de destrezas técnicas orientado a un determinado propósito común, aunque, por su-

<sup>68</sup> MacIntyre, A. (1987), p. 233.

<sup>69</sup> MacIntyre, A. (1987), p. 237.

puesto, lo incluye. También abarca un conjunto de virtudes que hacen posibles las relaciones sin las cuales no sería viable la práctica. De hecho, MacIntyre define en primera instancia la virtud precisamente como aquella cualidad cuya posesión y ejercicio nos permite lograr los bienes intrínsecos de una práctica. O sea, que define la virtud en relación con el concepto de práctica. Hay un conjunto de virtudes clave, necesarias para poder acceder a los bienes internos a las prácticas.

Entrar en una práctica es entrar en una relación<sup>70</sup>. Los bienes internos a la práctica solo pueden lograrse entrando en relación con los demás participantes de la práctica. Y para poder vivir esta relación son necesarias ciertas virtudes, como la justicia, la veracidad, el valor y todas las que comentaremos con más detalle en el apartado 3.5.

Una práctica –como la actividad empresarial– se articula socialmente y se sostiene a lo largo del tiempo a través de instituciones. La empresa, en este sentido, es una institución. Para su propio sostenimiento es esencial lo que MacIntyre llama bienes externos: “Necesitan conseguir dinero y otros bienes materiales; se estructuran en términos de jerarquía y poder y distribuyen dinero, poder y jerarquía como recompensas. No podrían actuar de otro modo, puesto que deben sostenerse a sí mismas y sostener también las prácticas de las que son soportes”<sup>71</sup>. Por consiguiente, como la relación entre práctica e institución es tan íntima, también lo es la relación entre los bienes internos y externos a la práctica en cuestión. Es decir, la práctica no podría lograr sus bienes internos sin alcanzar al mismo tiempo unos determinados bienes externos. En este punto vuelve a subrayarse la importancia de las virtudes –justicia, veracidad, valor–, sin las cuales la competitividad y codicia propias de la institución engullirían los ideales y la creatividad de la práctica.

El que una práctica pueda mantenerse depende de que al menos algunos de los individuos que participan de la misma vivan las

<sup>70</sup> MacIntyre, A. (1987), p. 241.

<sup>71</sup> MacIntyre, A. (1987), p. 241.

virtudes. Sin estas, las personas se centrarían en los bienes externos olvidándose de perseguir los internos. Las relaciones humanas en un ambiente así –dado que los bienes externos son repartibles– tienden a estar presididas por la competitividad y el conflicto.

### 3.4 Cambiar por contagio

Tomemos de la historia un ejemplo que aclare cómo las minorías creativas pueden renovar enteramente una sociedad o una organización. Sigamos para esto el análisis que hace el sociólogo José Pérez Adán de la expansión de la primitiva Iglesia en el Imperio romano<sup>72</sup>. “Alrededor del año 33, después de la primera Pascua de la era cristiana, había sólo 120 cristianos en el mundo. Hacia el año 300 se estima que había cerca de seis millones”. ¿A qué se debió este crecimiento absolutamente portentoso? Es fácil dejarse llevar por la lógica de lo que Leandro Herrero<sup>73</sup> llama el “Mundo I”, un mundo donde la moneda corriente es la información que fluye de mil maneras, el mundo de la comunicación. Frente a él está el “Mundo II”, cuya moneda corriente es el comportamiento. Son mundos diferentes que siguen lógicas distintas. Ahora bien, cuando hablamos del cambio social u organizacional, estamos hablando de cambiar el comportamiento de las personas. Herrero llega a afirmar que el único cambio es el cambio de comportamiento. Quizá no sea el único cambio, pero es cierto que, si el cambio no se manifiesta de alguna manera en el comportamiento, no es verdadero cambio. Sólo hay efectivamente cambio cuando las personas empiezan a hacer las cosas de una manera distinta y cuando esas nuevas formas de hacer las cosas se convierten en nuevas vigencias, en una nueva cultura. ¿Dónde está el problema? Según Herrero, el problema está en que habitualmente pretendemos producir cambios en ese “Mundo II” con la lógica y las armas del “Mundo I”, pensando que los cambios se efectúan con ideas, presentaciones, arengas, palabras, comunicación. Es verdad que la comunicación ayuda, pero la

72 <http://arvo.net/san-pablo-ano-jubilar-2008-2009/lecciones-de-ayer-para-manana/gmx-niv71-con11816.htm>.

73 Herrero, L. (2011).

comunicación no es el cambio. Comunicamos para intentar transformar la cultura de un grupo para que cambie su comportamiento. Según Herrero, sucede a la inversa: son los comportamientos los que generan la cultura.

Pues bien, volviendo a la expansión de la Iglesia primitiva –expresión con la que no nos referimos sin más al acelerado crecimiento numérico de un grupo inicialmente minúsculo, sino sobre todo a la transformación cultural que supuso–, Pérez Adán dice precisamente que lo natural es pensar que “la conversión de la sociedad romana se debió a la evangelización, entendiendo por evangelización la predicación de la nueva fe. Es una respuesta equivocada. La expansión de la primitiva Iglesia no ocurrió como consecuencia de la evangelización, por lo menos no principalmente. Es verdad que los primeros cristianos se comprometieron con el apostolado. Pero no hasta el punto que nosotros quizás asumamos dadas las estadísticas de crecimiento de la Iglesia en esa época. Hoy pensamos que el crecimiento en cualquier empresa es el resultado de una estrategia definida de expansión, caso de las misiones modernas en la propagación de la fe en África. Pero este parece no haber sido el caso con la primitiva Iglesia. La estrategia apostólica no estaba diseñada desde el principio y el evangelismo era casual y esporádico, máxime en un ambiente de manifiesta hostilidad”. Es decir, tendemos a explicar un fenómeno propio del “Mundo II” de Herrero –la expansión del cristianismo primitivo– de acuerdo con la lógica del “Mundo I” –apelando a una estrategia de comunicación, herramienta típica de ese mundo–. Lo que sucedió, sin embargo, según Pérez Adán, es que la manera como aquellos primeros cristianos vivían y se relacionaban entre sí y con los demás, “imantó” a los ciudadanos de aquel imperio. Se pareció más bien, en la terminología de Herrero, a un proceso de infección o contagio. Un “cambio viral”.

La sociedad, en efecto, sigue a las minorías por un proceso de mimesis. “La mimesis se provoca por la sugestión, el encanto, la adhesión espontánea de la muchedumbre a los actos, gestos, cauces vitales señalados por las minorías creativas. La mayoría adopta las respuestas de las minorías por medio de la imitación. Una sociedad está en crecimiento solamente cuando los miembros de dicha so-

ciudad saben ser creativos e innovadores (minorías creativas) o bien saben adoptar e incorporar las formas creativas que otros miembros desarrollan (mayorías sociales). Es decir, el crecimiento se entiende como resultado de respuestas nuevas a las dificultades con que las sociedades van encontrándose en su ciclo vital”<sup>74</sup>.

Detengámonos, pues, en la propuesta de Leandro Herrero para profundizar en la imitación y el contagio como mecanismos de transformación social e insistamos en su idea central: solo hay verdadero cambio cuando las personas hacen las cosas que hacían de una forma distinta y esas “nuevas formas” se convierten en nuevas normas o vigencias. El conjunto de estas es la cultura de la organización. Esto significa que son las conductas las que cambian la cultura y no al revés. Según Herrero, la extendida idea de que para generar un cambio profundo y duradero en una organización es preciso cambiar primero su cultura –las vigencias y valores imperantes en ella– es un mito colosal. Es un error intentar cambiar la cultura de la organización para que cambien los comportamientos. Este cambio de cultura normalmente se intenta implementar a través de la comunicación, es decir, a base de transmitir nuevas ideas o principios para que sean asumidos por los miembros de la organización y se traduzcan en nuevas formas de hacer las cosas.

El propio John Kotter reconoce haber pensado de esta forma durante mucho tiempo antes de haber comprendido que realmente sucede lo contrario. “La cultura cambia sólo después de haber alterado con éxito la forma de hacer de las personas, después de que la nueva conducta genere algún tipo de beneficio para el grupo durante un periodo de tiempo, y después de que todo el mundo vea la conexión que existe entre las nuevas acciones y la mejora del rendimiento”<sup>75</sup>. Por eso, Kotter ubica el cambio cultural en la última de las ocho fases dentro de su teoría del cambio organizacional.

74 Larrú, J. de D. (2011), p. 172.

75 Kotter, J. P. (2007), pp. 217-218. Dice también: “El cambio solo echa raíces cuando se convierte en la «forma en que hacemos las cosas aquí» ... Hasta que las nuevas conductas no estén completamente enraizadas en las normas sociales y en los valores compartidos, estarán sujetas a degradación en el mismo instante en que desaparezcan las presiones asociadas a la iniciativa de cambio” (p. 30).

Herrero enfatiza que los comportamientos no se cambian con ideas, presentaciones, arengas y palabras, sino con imitación y copia. Por eso, según él, en el principio está la acción, no la palabra; una acción disruptiva y novedosa –como hemos visto en Marías–. Después la acción es imitada por otros. Finalmente, cuando la acción se ha extendido por el grupo y se ha convertido en habitual, se ha transformado en una vigencia, se ha convertido en cultura.

El planteamiento de Herrero es incompleto, pero hay dos aspectos que nos proporcionan sendas claves válidas: primero, no es verdad que el único cambio sea el cambio comportamental, pero es cierto –como ya hemos resaltado– que el cambio no se ha consumado hasta que no se materializa en formas nuevas de actuar. Segundo, es cierto que comunicar no es suficiente para cambiar. La comunicación ayuda, y es incluso necesaria, pero no basta para provocar los cambios.

Ahora bien, acción y cultura se retroalimentan mutuamente. La acción genera –a través del mecanismo de la imitación– cultura. Esto es lo que Herrero enfatiza tanto que pierde de vista la otra parte de la historia: también la cultura –creencias, ideas, estimaciones, amores...– incide en la conducta moviendo a las personas a actuar de una manera u otra.

Herrero afirma que los procesos de cambio basados en las dinámicas de lo que llama el “Mundo I” son muy limitados en su efectividad y, sobre todo, están sometidos a una gran erosión o desgaste; en otras palabras, son muy poco sostenibles. Empiezan con una gran campaña de comunicación, una especie de *tsunami* que tiene su epicentro en el núcleo de poder y cuyas olas van llegando a todas las orillas de la organización<sup>76</sup>. El proceso empieza arriba y luego va descendiendo en cascada por todos los estratos de la organización. Se trata de bombardear a la gente con mensajes masivos que hablen a la racionalidad y muevan los sentimientos. Es lo que suele denominarse “mensajes motivadores”. Y no es que “el efecto sea cero, sino que simplemente es desproporcionadamente bajo para el

---

<sup>76</sup> Herrero, L. (2011), p. 57.

coste y el esfuerzo”<sup>77</sup>. Un cierto porcentaje de las personas que trabajan en la organización prestará atención. Incluso puede tratarse de un porcentaje muy grande, sobre todo al principio, por el aliciente de la novedad. De estas personas, a su vez, unas cuantas llegarán a plantearse cambiar. Y de estas, finalmente, una pequeña porción cambiará realmente. El proceso va de más a menos.

Para contrarrestar este desgaste, en el “Mundo I”, de la comunicación, solo se conoce un remedio: la repetición. Volver a comunicar, de diferentes maneras, por diferentes canales, lo que se comunicó... Y esa nueva comunicación, una vez más, puede que surta algún efecto positivo en términos de movilizar a alguien realmente. Ahora bien, la comunicación excesiva también tiene efectos nocivos, en forma de polución informativa que satura los canales y hace que las personas “desconecten”, con la añadidura de dejarles un regusto amargo y cínico: “esto ya lo hemos oído antes”, “aquí vamos otra vez”, “sí, sí, seguro, lo que tú digas...”.

Los procesos por los que cambia realmente una sociedad o una organización son infecciones, infecciones sociales, diferentes de las dinámicas del “Mundo I”. Empiezan por una determinada práctica que un pequeño grupo de personas dentro de la organización muestra a los demás. Las prácticas, en efecto, como ya hemos comentado, se proponen mostrándolas. “No pueden enviarse por correo electrónico. No aparecen en tu *blackberry*. No se pueden empaquetar en presentaciones de PowerPoint. De hecho, no les gusta nada el PowerPoint”<sup>78</sup>. Y, al revés que en el “Mundo I”, el proceso va de menos a más; empieza como una realidad incipiente y pequeña, y va creciendo, y ampliándose, en un movimiento que no va ni de arriba abajo, ni de abajo hacia arriba, sino que se extiende en todas direcciones.

Eso no quiere decir que debemos olvidarnos de comunicar. Aunque la comunicación sea insuficiente, no deja de ser muy necesaria. De hecho, las prácticas que se van generando y extendiendo en el “Mundo II” deben ser comunicadas en forma de historias en

<sup>77</sup> Herrero, L. (2011), p. 59.

<sup>78</sup> Herrero, L. (2011), p. 61.



el Mundo I. Las historias son el puente entre ambos mundos y son la mejor forma de apoyar y alentar que el cambio siga propagándose. Herrero las considera una auténtica *arma de difusión masiva*. Las llama también el *acelerador del cambio*.

Toda organización tiene su propia narrativa, mediante la cual se explica a sí misma quién es y cuál es su misión. Dentro de la narrativa encontramos historias. Una historia no es una teorización acerca de algún concepto ni una demostración, sino la narración de un acontecimiento. Lo que no era más que una afirmación teórica y bienintencionada sobre un papel, empieza a verse como real cuando se ha traducido en una historia que cuenta un acontecimiento y que se transmite de boca en boca. Las historias –no importa lo modestas que nos parezcan– aceleran la visibilidad de los cambios y aceleran la construcción de una nueva narrativa.

Las mejores historias, en contra de lo que quizá podría pensarse, son las menos heroicas, las más “normales”. Las historias demasiado heroicas hacen desconectar, porque la gente que escucha piensa que sus protagonistas no son personas como ellos, que viven en sus mismas circunstancias, sino gente excepcional de la cual se encuentran a años luz. Cuántas veces se recurre a historias motivadoras como la de Mandela, los supervivientes de los Andes o el piloto que logró amerizar en el Hudson y, sin embargo, como dice Herrero, “una historia de resiliencia, compromiso, ética o liderazgo protagonizada por «gente como yo» vale por cincuenta escaladores del Everest o unos cuantos navegantes transatlánticos solitarios”<sup>79</sup>.

Así pues, como sucede con las infecciones reales, el foco es un pequeño grupo de personas –una minoría creativa– a partir del cual una nueva forma de hacer las cosas empieza a propagarse por toda la organización o por la sociedad.

Si estamos intentando efectuar un proceso de transformación en una organización, no se necesita partir de un número estratosféricamente alto de comportamientos, basta un pequeño conjunto de ellos que consideremos innegociables. ¿Innegociables por qué o con respecto a qué? Con respecto a la Misión, naturalmente. En este

<sup>79</sup> Herrero, L. (2011), nota 4, p. 170.

sentido, hay dos requisitos previos para comenzar un proceso de cambio en una organización: primero, que sus miembros, en una elevada proporción, estén altamente identificados con la Misión; y, segundo, que al menos dentro del grupo que ha de iniciar la “epidemia” cunda –en línea con la propuesta de Kotter– un sentido de urgencia del cambio, es decir, que se perciba agudamente la necesidad de que la organización se adapte o transforme si quiere cumplir su Misión, dados los cambios que puede haber experimentado el entorno o la propia organización. Así, los comportamientos en cuestión, pocos en número, deben verse como decisivos en aras de poder cumplir la Misión en el nuevo contexto.

En cuanto a la influencia de las personas a partir de las cuales empezará el contagio, no tiene que ver con las jerarquías, sino con la relación de igual a igual, la influencia de los que “son como nosotros”. Y las redes por las que la infección se dispersará no son las institucionales, sino las informales.

“La combinación de una pequeña serie de comportamientos muy bien definida, un grupo relativamente pequeño de individuos altamente conectados y altamente influyentes, y la presencia de una red social forma la base del cambio viral”<sup>80</sup>.

Herrero no menosprecia la importancia de la influencia y del modelaje de los líderes formales de la organización, aquellos que están en un lugar alto en la jerarquía de la misma. Simplemente dice que la influencia de los iguales es mucho mayor y más decisiva. Habla de un *liderazgo distribuido*, menos vertical, una suerte de coliderazgo, entre todos los individuos que están altamente conectados y tienen una elevada influencia. En parecidos términos se expresa Kotter:

“La solución al problema del cambio no está en un único individuo maravilloso que encandila a miles de individuos y los convierte en obedientes seguidores. Las organizaciones modernas son demasiado complejas para ser transformadas por un único gigante. En la tarea del liderazgo contribuye mucha gente, no intentando imitar a personajes como Winston Churchill o Martin Luther King,

<sup>80</sup> Herrero, L. (2011), p. 67.

sino colaborando con modestia en el programa del liderazgo desde sus diversos ámbitos de actividad”<sup>81</sup>.

La conectividad –y, en consecuencia, la influencia– de las personas dentro de la organización no tiene que ver con su posición jerárquica, sino con la profundidad, la amplitud y la riqueza de sus relaciones, lo que sería su *capital social*. De hecho, un pequeño número de personas –una minoría– con poco poder dentro de la organización puede que tenga una muy alta conectividad e influencia. Por otra parte, estos pequeños grupos bien conectados deben estar además en un lugar relevante o visible de la organización para que su influencia esté en condiciones de provocar un cambio viral.

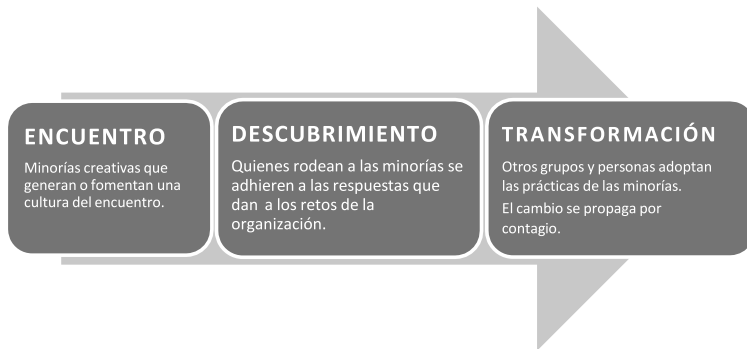
Por consiguiente, cuando de generar un cambio viral en una organización se trata, una parte clave del trabajo es atinar con el perfil de las personas que pueden tener esa influencia, identificarlas y hacerles involucrarse en el proceso para integrarlas en equipos para el cambio. Otras veces, estos grupos se van constituyendo espontáneamente, formados por miembros de la organización altamente implicados con la Misión y dotados con el sentido de urgencia del cambio que hemos mencionado. En tales casos, se trata de detectarlos, empoderarlos y comprometerlos formalmente con la tarea de iniciar el contagio, lo que entraña una labor nada sencilla de organización y una serie de procesos que habrá que diseñar.

Formarán, así, una comunidad con la misión de espolear y extender el cambio, haciendo suyos los nuevos comportamientos e invitando a otras personas –“gente como nosotros”– a actuar de la misma manera. El cambio por contagio comienza, pues, con un pequeño grupo de *adopters* que van involucrando a otros pequeños grupos. A través de la red de relaciones en la que estos *adopters* están insertados, las nuevas prácticas irán capilarizando toda la organización. Herrero da gran importancia a las “conversaciones informales” entre iguales como medio para que unos grupos compliquen a otros. En el fondo, es una manera de referirse al encuentro. Los valores del encuentro vividos por estas pequeñas comunidades y ofrecidos a otros grupos –valores o virtudes que describiremos en

<sup>81</sup> Kotter, J.P. (2007), p. 52.

el apartado siguiente– son la atmósfera inflamable en la que el cambio prende y se propaga. A partir de un determinado punto en que se alcanza una masa crítica dentro de la organización, se puede decir que se habrá cruzado el umbral del cambio viral y muchas otras personas imitarán esos comportamientos y se conformarán a las nuevas vigencias.

Podemos distinguir aquí nuevamente la *dinámica del encuentro*, que más arriba hemos desgranado en relación con los cambios personales y que ahora descubrimos también como motor de los cambios en las organizaciones:



### 3.5 Los valores de las minorías creativas

Lo que hace verdaderamente influyentes a los pequeños grupos que catalizan el cambio – más allá de su conectividad y de todos los aspectos descritos por Herrero– son los valores o virtudes que encarnan, que son el auténtico agente del contagio. Luis Granados cree, en concreto, que lo que convierte en creativas a las minorías es la vivencia de una serie de virtudes relacionales<sup>82</sup> cuya característica fundamental es la de integrar la dependencia y la diferencia. Gracias a ellas, además –especialmente, gracias a la magnanimidad y a la audacia–, la minoría no se limita a repetir lo ya conocido, sino que es capaz de innovar. Son valores relacionales, porque “transforman a las personas al renovar las muchas relaciones que las constituyen”<sup>83</sup>.

<sup>82</sup> Granados, L. (2011), pp. 142-169.

<sup>83</sup> Granados, L. (2011), p. 168.

No hay que confundir las virtudes con las costumbres. Estas son en cierto modo la antítesis de la innovación, son la sustancia de la rutina, de lo repetitivo, del “siempre se ha hecho así”. La virtud genuina es, por el contrario, creativa, original, fresca. Las minorías creativas no son simplemente grupos que imponen unas determinadas costumbres o automatismos a la sociedad o a la organización, sino grupos cuyas relaciones poseen unas determinadas virtudes que a su vez generan prácticas.

Con la relación o encuentro que genera una minoría viene también un afecto de pertenencia. Este afecto, como cualquier otro, se puede vivir sana o insanamente. Vivirlo de forma que nos construya y construya la comunidad requiere una serie de virtudes que nos permitan evitar dos extremos, igualmente viciosos y perniciosos: un exceso de cohesión que cierre toda comunicación con el exterior convirtiendo la minoría en gueto o trinchera y una apertura tal que disuelva todos los vínculos que le dan identidad y estabilidad. Vivir, pues, este afecto de pertenencia de forma virtuosa implica integrar la dependencia y la diferencia, sin oponerlas dialécticamente, planteándolas como un contraste y no como un dilema que nos obligaría a optar por una de ellas en detrimento de la otra. O burbuja o disolución.

Las virtudes de la dependencia son el contrapunto, más necesario quizá que nunca, frente a la tendencia al individualismo y a la autonomía, auténtico signo de nuestros tiempos y que tanto se manifiesta en el mundo empresarial. MacIntyre las llama, en concreto, virtudes del reconocimiento de la dependencia, pues, en efecto, se basan en reconocer que todos somos dependientes, que necesitamos de los demás, que somos vulnerables, frágiles, limitados. Una importante virtud en este sentido es la misericordia, que es “la compasión que experimenta nuestro corazón ante la miseria de otro, sentimiento que nos compele, en realidad, a socorrer, si podemos”<sup>84</sup>. La misericordia es una de las denominadas por MacIntyre “virtudes del dar”<sup>85</sup>. La misericordia, ciertamente, lleva al don y a la

84 Tomás de Aquino, *Summa Theologiae*, IIa-IIae, 30, 1.

85 MacIntyre, A. (2001), p. 149.

gratuidad, un don que el otro no está en condiciones de devolver. Ya sabemos que, siendo los humanos tan limitados y vulnerables, “si no aderezáramos nuestras relaciones con la sal del don y la gratuidad, si solo nos relacionáramos desde la reivindicación y la exigencia, si no nos perdonáramos nuestras recíprocas deudas, si no nos otorgáramos mutuamente dones que no nos merecemos, sería imposible permanecer juntos”<sup>86</sup>.

Aludíamos más arriba a una posible comprensión distorsionada de las minorías que haría de ellas una especie de grupo de selectos dentro de la sociedad o la organización. Nada más lejos de la realidad. Ahora podemos comprender aun mejor que no debe verse la minoría como una élite superior, sino como una forma de servicio sin ruido ni alharacas; un servicio que pasa por la donación y la gratuidad. Es lo que se patentiza en metáforas como la semilla, el fermento o la sal, con las que podríamos iluminar el papel de las minorías creativas. En todos esos casos estamos ante realidades pequeñas e incluso frágiles que son capaces de generar una transformación enorme y que realizan su importante misión deshaciéndose y desapareciendo. La pequeña semilla de la que surgirá un árbol lleno de frutos se destruye al germinar; la levadura que fermenta la masa multiplicando su tamaño y la sal que vuelve sabroso lo insípido se disuelven; una vela se va consumiendo para alumbrar... A lo que estas imágenes nos remiten es a la idea del servicio, de dar el ser perdiéndolo, renunciando a protegerlo, a conservarlo... Lo que no se da, se pierde; lo que se regala sin reservas timoratas, se multiplica. Lo propio de la minoría creativa es, en suma, el dar sin medida propio de la lógica del don y del encuentro.

Hablar de las virtudes o valores de las minorías creativas es hablar de los valores del encuentro. La minoría misma “nace de un encuentro que me sorprende y me saca de mí mismo”<sup>87</sup>. Sin estos valores ni la minoría existiría ni podría entrar en relación creativa y fecunda con el resto de la sociedad o la organización.

<sup>86</sup> González Iglesias, S. y Sastre, A. (2016), p. 79

<sup>87</sup> Granados, L. (2011), p. 145.

Y como la lógica del encuentro no implica solo el acto de donarme, de salir de mí al encuentro del otro para ponerme a su servicio, sino también la disposición a acoger el don que el otro es para mí, junto a las “virtudes del dar”, están las “virtudes del recibir”. Recibir puede ser “incluso más difícil para la mentalidad individualista, desde el momento en que entraña reconocer la propia menesterosidad, renunciar al ídolo de la autosuficiencia. Y nos pone en deuda, en un plano inferior al del donante”<sup>88</sup>. La gratitud es una de estas virtudes del recibir. Es sorprendente la enorme energía y fecundidad que moviliza el agradecimiento. Probablemente, quienes producen las transformaciones más hondas en las organizaciones y entornos humanos son las personas agradecidas. El agradecimiento surge del reconocimiento del don recibido –lo cual, a su vez, implica otras virtudes muy notables, como la humildad, la capacidad de estar atentos a la realidad y a los otros y la capacidad de asombro– y va aparejado con una alegría profunda. Se traduce inmediatamente en un deseo de dar, que tiene que ver con la virtud de la generosidad. Es curioso que el término generosidad proceda del latín *genus*, que a su vez deriva del verbo *gignere*, “engendrar”<sup>89</sup>. La generosidad, pues, genera, es fecunda, creativa. Y la generosidad va asumiendo la forma de una creciente responsabilidad<sup>90</sup>.



Pero, si las virtudes de la dependencia afianzan los lazos de unión y cohesión dentro del grupo –la organización, la comunidad, la minoría creativa– y nos ayudan a vivir con equilibrio nuestra pertenencia a él, no menos necesarias son las virtudes de la diferencia

<sup>88</sup> Granados, J. (2011), p. 76.

<sup>89</sup> Ver López Quintás, A. y Villalpalos, G. (1998), p. 16.

<sup>90</sup> Granados, L. (2011), p. 147.

– como el diálogo y la hospitalidad–, gracias a las cuales podemos relacionarnos humanamente con el distinto, viéndolo como una riqueza y no como una amenaza. Sin estas virtudes, la minoría se *bunkeriza* y se cierra al otro. Así la minoría pierde su capacidad de ser fermento –deja de ser creativa–, pues deja de querer comunicar la riqueza que vive, la guarda para sí, con el efecto consabido de que lo que no se da se pierde.

La minoría creativa se proyecta hacia su entorno, fuera de sí, lo que hace entrar en escena nuevas virtudes: audacia y magnanimidad. Como dice Marías, “toda sociedad es en alguna medida conservadora; pero al mismo tiempo es esencialmente inestable, está hecha de futurición, y por eso le pertenece inexorablemente una dimensión innovadora. En cualquier instante, una estructura social está perdurando e innovando, está reteniendo el tiempo que se escapa y anticipando el futuro. En rigor, pasado y futuro se convierten en ella en tradición y porvenir”<sup>91</sup>. Se necesitan, pues, virtudes de la dependencia, como la confianza y la gratitud, para acoger la tradición que nos lega la generación anterior; y se necesita también de mucha audacia y magnanimidad para, cuestionando y verificando esa misma tradición, lanzarse hacia el futuro, hacia lo nuevo y desconocido. Donde se ve que estas virtudes, solas, sin el contrapunto de la confianza y la gratitud, llevarían al cambio por el cambio.

La audacia es la virtud de los enamorados, de los convencidos<sup>92</sup>, de aquellos que, para llevar adelante un proyecto valioso, están dispuestos a complicarse la vida, a afrontar incomodidades, incomprendimientos y problemas. Es la virtud que nos ayuda a emprender y a resistir<sup>93</sup>, pero, sobre todo, en el caso de la minoría creativa, lo primero.

En cuanto a la magnanimidad, a la creatividad de las minorías es inherente ese “pensar en grande” que les permite no cortarse a sí mismas las alas antes de haber empezado con la tarea. No es lo mismo que la megalomanía ni el voluntarismo. Lo propio de estas

91 Marías, J. (1955), pp. 35-36.

92 J. A. Galera, (1974), *Sinceridad y fortaleza*, Palabra, Madrid, citado en Isaacs, D. (1977), p. 65.

93 Isaacs, D. (1977), p. 67.



es creer que uno mismo con sus fuerzas puede alcanzar los mayores honores y grandezas. El megalómano, por eso, no acepta el don, pues cree que todo se lo procura a sí mismo y que aceptar de otro algo sería empequeñecerse o humillarse. El magnánimo es aquel que reconoce su pequeñez y al mismo tiempo no está dispuesto a empequeñecer su deseo de recibir los mayores dones.

Lo normal es pensar que lo que une a una minoría creativa es un conjunto de ideas o convicciones acerca de las cosas, y unos determinados sentimientos compartidos –todo lo cual es, por supuesto, parte de la verdad–, pero lo que realmente vertebra la minoría es un conjunto de prácticas a través de las cuales dicha minoría vive una serie de bienes y virtudes relacionales. Por eso las minorías creativas transforman su entorno, no porque sean capaces de convencer a todos de lo certero de sus propias visiones e ideas, sino porque otros abrazan sus prácticas, magnetizados por las virtudes que en ellas se encarnan.

### 3.6 Por qué fracasan tantos procesos de cambio en las empresas

La mayoría de los programas de cambio en las empresas fracasan. Ya Kotter, autor de referencia en el ámbito de la gestión del cambio, señalaba en 1996 que solo un tercio de esos programas alcanzan el éxito, datos que otras investigaciones posteriores han confirmado. ¿Es posible que en muchos casos se estén pasando por alto las claves antropológicas que hemos intentado esclarecer en este documento?

McKinsey, a través de una publicación de 2003 titulada “La psicología de la gestión del cambio”<sup>94</sup>, sugirió que se necesitan cuatro condiciones básicas para que los miembros de una organización cambien su forma de actuar:

- a) Una *narrativa* persuasiva que les permita entender el sentido del cambio y estar de acuerdo con él.
- b) El *ejemplo* de sus jefes y de los compañeros que admiran, a quienes deben ver conduciéndose de esa nueva manera.

<sup>94</sup> Ver Basford, T. y Schaninger, B. (2016).

c) *Mecanismos de refuerzo*, en forma de estructuras, sistemas, procesos e incentivos alineados con la nueva forma de actuar.

d) Una *capacitación* que desarrolle en ellos las habilidades necesarias para efectuar los cambios deseados.

Esto es lo que la lógica organizacional y empresarial dicta. Sin embargo, tantos y tantos procesos de cambio emprendidos de acuerdo con estos dictados tan sensatos fracasan. Siguiendo a Watzlawick podríamos pensar que quizá se trata precisamente de hacer algo insensato. Tal vez eso descabellado que debemos hacer es introducir una lógica que parece incompatible con la lógica y la sensatez de la empresa, basada en la búsqueda a toda costa de la supervivencia y del beneficio: esa lógica disparatada y loca es la del don y el encuentro, con todos sus valores y virtudes. ¿Y si, en aras de producir verdaderos y hondos cambios en las empresas, la locura de la ilógica del don resultara ser más cuerda que la cordura de la lógica del beneficio?

Aiken y Keller dicen que esta receta tan de sentido común fracasa porque aquellos que la intentan aplicar pasan por alto ciertos aspectos irracionales de la naturaleza humana, de modo que vienen a sugerir, como nosotros, que la clave está, allende la psicología, en la antropología. Ellos enumeran nueve intuiciones acerca de cómo no tener en cuenta esos aspectos del ser humano obstaculizan los intentos de aplicar los cuatro principios del cambio organizacional.

La narrativa, por ejemplo, con la que los gestores del cambio intentan movilizar a los miembros de la organización suele ser algo parecido a “La competencia o el cambio en las necesidades de los clientes ha ido erosionando nuestra ventaja histórica; si cambiamos, recuperaremos el liderazgo que teníamos en el sector”. O algo como “si no cambiamos dramáticamente, no sobreviviremos”. Suena muy razonable, pero es un discurso que no conecta con las personas tanto como hablarles del impacto en la sociedad, en la vida de las personas, en la propia organización, en el equipo de trabajo y en uno mismo. En el fondo, los seres humanos estamos hechos para trascender, y nos llena de entusiasmo saber que podemos dar lo mejor de nosotros mismos y ser verdaderamente creativos, enriqueciendo la realidad, ayudando a los otros, integrando nues-

tro trabajo en un proyecto vital valioso. El sentido de la urgencia del cambio verdaderamente movilizador no vendrá del darwiniano miedo a desaparecer si no nos adaptamos, sino del compromiso con la Misión –que, en el fondo, es compromiso con las personas– y de la fidelidad a nuestra vocación última.

Por otro lado, es mejor destinar la mayoría del tiempo y la energía que según el sentido común tendríamos que gastar en contar nuestra convincente narrativa a los miembros de la organización, a escucharles a ellos y dejarles que sean quienes elaboren el relato. Esto es ilógico desde el punto de vista de la eficiencia, que es casi un dogma para muchos en el mundo empresarial, pues implica un proceso incomparablemente más largo y costoso. Sin embargo, las personas se sienten parte de aquello que han contribuido a elegir, y es más fácil que se comprometan con ello.

En cuanto al ejemplo o modelo que los líderes de la organización deben dar al resto, se olvida que las personas ven fácilmente lo que los demás deben cambiar, pero se suelen ver a sí mismas mucho mejores de lo que realmente son. En consecuencia, el principio del ejemplo o modelado es inútil si no se implementa algún mecanismo que haga percibir a los líderes todo aquello que deben cambiar ellos personalmente.

Y algo aun más importante sobre este principio: de cara al cambio real, es más determinante la apertura o receptividad a las transformaciones de los miembros “de a pie” de la organización que la capacidad de influencia del grupito de líderes. Y la llave que posibilita esa apertura no es la habilidad persuasiva de los líderes, sino la potencia que tiene para enamorar a los miembros de a pie aquello que se les propone. Como hemos visto, son los bienes relacionales y los valores del encuentro lo que encandila y moviliza a las personas, lo que abre la lata del entusiasmo y las energías que son necesarias para cambiar las cosas.

Por supuesto, no vayamos a perder de vista tampoco que, dentro del hombre, junto con el anhelo de bien que le hace sentirse atraído por los valores del encuentro intuyendo que en ellos está cifrada la posibilidad de una vida lograda y con sentido, bulle también una fuerte tendencia a poner su ego en el centro, usando todo y a to-

dos para construirse a sí mismo, con un elevado coste en términos de desencuentro, aislamiento e infelicidad. Muchos procesos de cambio fracasan simplemente porque el ser humano no es un animalito que reacciona automáticamente cuando se tocan las teclas adecuadas, sino que es verdaderamente libre y puede usar su albedrío para actuar egoístamente, aunque eso sea tirar piedras contra su propio tejado de ser de encuentro. La mimesis, por eso, no es solo una potentísima fuerza para el cambio y para el bien, condición de posibilidad de algo tan grande como la educación, sino también una vía para adoptar actitudes y hábitos malignos que crecen como una vegetación sofocante a nuestro alrededor.

Hablando de lo que motiva a las personas a comprometerse con los procesos de cambio, y pasando al tercer principio, relativo a crear mecanismos que refuercen e incentiven a los empleados, Aiken y Keller dicen que el dinero no es precisamente el mejor refuerzo. Ponen varios ejemplos de situaciones reales en los que se ve que para las personas es mucho más importante sentir el agradecimiento de la organización materializado en pequeños gestos de gratificación de valor económico modesto, pero enormemente significativos para ellos. También señalan que a los directivos y empleados en general no les motiva embarcarse en procesos de cambio, aunque supongan para ellos un gran incentivo económico, si implican tratar injustamente o perjudicar a otros, por ejemplo, a los clientes. El dinero, en definitiva, no lo es todo, y tienen mucho más peso bienes y virtudes relacionales, como la gratitud, la colaboración, la justicia o la confianza.

Finalmente, en lo relativo a la necesidad de capacitar a los miembros de la organización, no es suficiente que la formación se centre en habilidades técnicas o en explicar los nuevos procesos; debe ir a la raíz de la que se nutren los nuevos comportamientos y acciones que se quieren implementar. Como hemos visto, las prácticas son mucho más que una serie de acciones con vistas a un fin inmediato. En las prácticas están implicados unos valores y una visión del hombre y de las relaciones humanas que les dan sentido. Es en esto en lo que la formación debe incidir en primer lugar, en los pensamientos, convicciones, sentimientos, creencias, valores,

cosmovisión, etc. de los miembros de la organización. Esta es la materia prima de la que están hechas las vigencias de una organización, de las que depende decisivamente la *performance* de la misma. Por supuesto, como enfatiza Leandro Herrero, no es suficiente convencerse de la verdad de ciertas ideas; una idea no se traduce automáticamente en una acción. Ahora bien, ahondar en las ideas, ver su verdad, etc., es absolutamente necesario.

En el filósofo español Jaime Balmes, encontramos una clave fundamental sobre el tipo de formación que se necesita para ayudar a las personas a movilizarse. Este autor dice que nuestra voluntad precisa de dos elementos o condiciones para pasar a la acción: “una idea y un sentimiento. Una idea clara, viva, fija, poderosa (...). Un sentimiento fuerte, enérgico, dueño exclusivo del corazón y completamente subordinado a la idea. Si alguna de estas dos cosas falta, la voluntad flaquea, vacila. Cuando la idea no tiene en su apoyo el sentimiento, la voluntad es floja; cuando el sentimiento no tiene en su apoyo la idea, la voluntad vacila, es inconstante. (...) Cuando el sentimiento no es bastante poderoso, cuando no está en proporción con la idea, el entendimiento la contempla con placer, con amor, quizá con entusiasmo, pero el alma no se halla con fuerzas para tanto; el vuelo no puede llegar allá; la voluntad no intenta nada y si intenta se desanima y desfallece. Es increíble lo que pueden estas dos fuentes reunidas, y lo extraño es que su poder no es sólo con respecto al que las tiene, sino que obra eficazmente sobre los que le rodean. El ascendiente que llega a ejercer sobre los demás un hombre de esta clase es superior a todo encarecimiento”<sup>95</sup>. La formación, pues, no es solo ahondar en ideas y conceptos, sino sobre todo poner al formando en la esfera de irradiación de los grandes valores, aquellos que tienen el poder de entusiasmarlo e ilusionarlo, en el buen sentido de esta palabra. Y ponerse en la esfera de irradiación de los valores es entrar en relación con aquellas minorías creativas que los viven y encarnan.

La formación, en fin, ha de ser *formacción*: debe estar enfocada y llevar realmente a la acción. Como dicen Aiken y Keller, muchos

<sup>95</sup> Balmes, J. (1981), pp. 237-238.

“buenos programas de adquisición de habilidades tienen en cuenta habitualmente que las personas aprenden más haciendo que escuchando. Estos programas están repletos de simulaciones interactivas y *role plays*, y los participantes se comprometen en relación con lo que «practicarán» de vuelta en sus lugares de trabajo. Pero, al llegar el lunes, muy pocos mantienen sus compromisos”<sup>96</sup>.

Falta un seguimiento que ayude a las personas a traducir la formación en acción, bajando las barreras que impiden poner en práctica las nuevas habilidades. Hay que crear en los comprimidos horarios de los empleados los espacios oportunos para que puedan ejercitarse día a día en las nuevas actitudes y maneras de hacer las cosas, lo cual es imposible si no se les permite destinar a ello parte de su tiempo y energías.

Lo que es más importante, hasta el punto de que un déficit en este aspecto es casi con toda seguridad lo que impide que tenga éxito la mayoría de los procesos de transformación en organizaciones y empresas: las personas necesitan ser acompañadas en este camino, con toda la incertidumbre que acarrea, y con todo el esfuerzo y despliegue de recursos que implica; recursos con los que las mismas personas a menudo no se sienten provistas. Cada miembro de la organización necesitará ser acompañado –en grados, de modos y por cauces diversos– por los directivos, por el equipo en el que esté integrado, por todos sus compañeros y por la organización en sí.

Podemos, en este punto, sintetizar las principales conclusiones de toda esta parte 3, en la que hemos intentado dar con las claves antropológicas del cambio grupal y organizacional:

1º. Las organizaciones cambian si cambian las personas y, para cambiar a las personas, hay que conocer profundamente al ser humano. Necesitamos la antropología para guiar los procesos de cambio.

2º. Cambiar una sociedad o una organización es cambiar su cultura, es decir, el conjunto de *vigencias* –costumbres, creencias, prácticas, valoraciones, etc.– que comparten sus miembros y que determinan la forma de actuar o conducirse de estos.

<sup>96</sup> Aiken, C. y Keller, S. (2009), p. 109.

3º. Una vigencia cambia cuando en el seno de pequeños grupos dentro de la organización, arraiga una forma de actuar colectiva – una *práctica*– novedosa, que empieza a ser imitada por otros miembros de la organización y a extenderse por esta. Estos pequeños grupos que vehiculan el cambio en la organización son las *minorías creativas*.

4º. La *imitación* es un mecanismo clave del cambio organizacional; son los bienes y valores del encuentro vividos a fondo y ofrecidos por la minoría creativa los que atraen e invitan a abrazar las prácticas de la misma. El cambio se propaga, así, por *contagio*.

5º. El *encuentro* es el gran motor del cambio en las sociedades y organizaciones, como lo es del cambio personal. Encuentro con la realidad, para –desde los retos que plantea a la organización– saber descifrar qué transformaciones son necesarias para cumplir la Misión; encuentro con el entorno, para –acogiendo las posibilidades que regala– crear las prácticas que responden a los nuevos retos; encuentro dentro del grupo, entre sus miembros, y encuentro y apertura para proponer hacia fuera las prácticas y los valores que se viven dentro.

6º. Una cultura organizacional animada por la *lógica del encuentro* es el sustrato nutricional donde germina y arraiga el cambio. Esta lógica está formada por una serie de virtudes y valores necesarios para que las relaciones en el seno de la minoría sean de encuentro, y para que esta se relacione creativa y dialógicamente con el exterior: *virtudes del dar*, como la misericordia, la gratuidad, la generosidad, etc.; y *virtudes del recibir*, como la capacidad de acoger, la confianza, el agradecimiento...

7º. Las personas, seres de encuentro, no están llamadas a recorrer en solitario el camino de la vida; es fundamental e irrenunciable que los procesos de cambio los puedan vivir acompañados, individualmente y en comunidad. Deben ser procesos participativos que involucren a todo el mundo y que impliquen una concepción del liderazgo menos vertical y más repartido. Debemos, pues, partir de los fundamentos antropológicos que aquí se han delineado para diseñar una metodología de acompañamiento en los procesos de cambio. Puesto que parte de una visión de la persona como ser dia-

lógico y llamado al encuentro, hablaríamos de una *metodología dialógica del cambio organizacional*.





## Epílogo

Llegamos al final de esta exploración en la que hemos intentado aventurarnos por los vericuetos del cambio. Primero hemos analizado cómo nos enfrentamos al cambio que llega a nuestras vidas sin nuestro concurso, bienvenido y celebrado unas veces y temido como un nublado otras, pero al que en todo caso somos llamados a responder. En un segundo momento hemos abordado el cambio que se desea provocar en uno mismo y que, sin embargo, tantas veces se nos resiste. Lo que hemos descubierto en esa segunda oleada de la investigación lo hemos querido llevar en el tercer y último momento al ámbito de las organizaciones, en el que el reto parece aun mayor: transformar no a una persona, sino a muchas que interactúan tratando de alcanzar juntas un objetivo... Y lo que hemos descubierto es que en ambos casos el encuentro es la gran fuerza de cambio. Lo hemos llamado la “dinámica del encuentro”: el encuentro provoca en las personas y en los grupos cambios interiores profundos: enseña, ilumina, une, libera, ilusiona, impulsa... Lo que las personas y los grupos descubren en los encuentros los encandila y llama a modificar su pretensión y sus prácticas.

Volvemos a subrayar la importancia del grupo como fulcro en los procesos de cambio; son pequeños grupos de gente muy comprometida los que generan la cultura y la atmósfera del encuentro en la que los cambios pueden propagarse al modo de epidemias benéficas y transformadoras.

Y si se trata de quintaesenciar los valores que constituyen esa cultura del encuentro y que son la base de la actitud con la que hemos de vivir los procesos de cambio en las organizaciones, apuntaríamos tres fundamentales: confianza, esperanza y gratuidad. Configuran una especie de eje que articula las tres etapas que hemos recorrido en este estudio sobre el cambio que con estas líneas concluimos:

*Confianza* para afrontar los cambios que nos visitan en forma de acontecimientos biográficos que doblan nuestra trayectoria vital y también los que experimentamos en nuestra propia persona: en nuestro cuerpo, nuestra psique o nuestro espíritu. Confianza en que tenemos recursos para integrar los cambios en nuestra vida, confianza para apoyarnos en otros cuando esos recursos nos faltan, confianza para dejarnos acompañar, confianza en nuestros compañeros de viaje en los procesos de cambio que vivimos en las organizaciones, confianza para abrirnos y escuchar lo que los cambios quieren decirnos, confianza en que los cambios traen algo bueno, una promesa de crecimiento y de aprendizaje...

*Esperanza* para sacudirnos el engaño de que el futuro será necesariamente como lo que hemos dejado atrás, que nada puede cambiar, que después de tantos esfuerzos estériles por cambiar debo resignarme a seguir actuando igual, que las personas y las organizaciones son como son y nada puede hacerlas mejorar... Engaño que nos hace cortarnos las alas, afrontar el futuro con mezquindad y conformarnos con lo que somos y tenemos con tal de que no nos saquen de nuestro territorio en pos de lo desconocido...

*Gratuidad*, en fin, para entregarnos sin reservas a la tarea de cambiar las cosas, gastándonos y desgastándonos, sin condicionarlo todo a recibir una contraprestación en forma de reconocimiento o alguna clase de ventaja o beneficio material... Capacidad para donarnos que proviene de un don previo que provoca agradecimiento y alegría, dos de las más potentes fuerzas transformadoras que hay en este mundo.

Es el momento de traducir todas estas claves antropológicas a una metodología concreta para promover las transformaciones en las empresas y para acompañar a las personas, equipos y organizaciones en esos procesos.

## Bibliografía

Aiken, Carolyn y Keller, Scott (2009), "The Irrational Side of Change Management", *The McKinsey Quarterly*, nº 2, pp. 100-109.

Alvira, Rafael (1999), *Filosofía de la vida cotidiana*, Rialp, Madrid.

Artigas, Mariano (1999), *Filosofía de la Ciencia*, EUNSA, Pamplona.

Balmes, Jaime (1981), *El Criterio*, Espasa-Calpe, Madrid.

Basford, Tessa y Schaninger, Bill (2016), "The Four Building Blocks of Change", *The McKinsey Quarterly*, abril 2016

Bazarrá, Lourdes y Casanova, Olga (2013), *¿Por qué cuestan tanto los cambios en la escuela?*, Arcix Formación, Madrid.

Boulad, Henri (2000), *El hombre y el misterio del tiempo*, Sal Terrae, Santander.

Elster, John (1988), *Uvas amargas. Sobre la subversión de la racionalidad*, Península, Barcelona.

Frankl, Viktor E. (1994), *Ante el vacío existencial*, Herder, Barcelona.

Frankl, Viktor E. (1999), *La idea psicológica del hombre*, Rialp, Madrid.

González Iglesias, Sonia (2015), *El poder transfigurador del encuentro en el desarrollo integral del adolescente Una propuesta desde el método de López Quintás*. Universidad Francisco de Vitoria. (tesis doctoral).

González, Sonia y Sastre, Antonio (2016), "Una mirada a la empresa desde la lógica del encuentro", *Relecciones*, nº 3.

Granados, José (2011), "Crear paso a paso: las etapas de la minoría creativa" en Granados, Luis y Rivera, Ignacio de (Eds.) *Minorías creativas: El fermento del cristianismo*, Monte Carmelo, Burgos, pp. 53-83.

Granados, Luis (2011), "Las virtudes de la minoría creativa", en Granados, Luis y Rivera, Ignacio de (Eds.) *Minorías creativas: El fermento del cristianismo*, Monte Carmelo, Burgos, pp. 141-169.

Herrero, Leandro (2011), *Homo imitans. The Art of Social Infection: Viral Change in Action*, Meetingminds, Londres.

Isaacs, David (1977), *Como formar en virtudes*, EUNSA, Pamplona.

Jaspers, Karl (1981), “Orígenes de la filosofía”, en *La filosofía desde el punto de vista de la existencia*, FCE de España, Madrid, cap. 2.

Kirk, Geoffrey S. y Raven, John E. (1969), *Los filósofos presocráticos. Historia crítica con selección de textos*. Gredos, Madrid.

Kotter, John P. (2007), *Al frente del cambio*, Urano, Barcelona.

Kuhn, Thomas S. (1975), *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, México.

Láin Entralgo, Pedro (1956), *La espera y la esperanza*, Revista de Occidente, Madrid.

Larrú, Juan de Dios (2011), “Comunión y dinámica de la creatividad”, en Granados, Luis y Ribera, Ignacio de (Eds.), *Minorías creativas: El fermento del cristianismo*, Monte Carmelo, Burgos, pp. 171-187.

López Quintás, Alfonso (1998), *La revolución oculta*, PPC, Madrid.

López Quintás, Alfonso (2000), “La experiencia estética, fuente inagotable de formación humana”, *Aisthesis. Revista chilena de investigaciones estéticas*, vol. 33, pp. 17-34.

López Quintás, Alfonso (2002), *Inteligencia creativa*, BAC, Madrid

López Quintás, Alfonso (2005), “Creatividad y formación personal”. Documento rtf en [http://servicios.educarm.es/cnice/etica/datos/profesores\\_recursos.htm](http://servicios.educarm.es/cnice/etica/datos/profesores_recursos.htm) (Fecha de última consulta: 25-3-2017).

López Quintás, Alfonso y Villapalos, Gustavo (1998), *El libro de los valores*, Planeta, Barcelona.

MacIntyre, Alasdair (1987), *Tras la virtud*, Crítica, Barcelona.

MacIntyre, Alasdair (2001), *Animales racionales y dependientes. Por qué los seres humanos necesitamos las virtudes*, Paidós, Barcelona.

Marías, Julián (1955), *La estructura social. Teoría y método*, Sociedad de Estudios y publicaciones, Madrid.

Marías, Julián (1993), *Historia de la filosofía*, Alianza, Madrid.

Marías, Julián (1995), *Antropología metafísica*, Alianza, Madrid.

Mello, Anthony de (1982), *El canto del pájaro*, Sal Terrae, Santander.

Nembrini, Franco (2014), *El arte de educar. De padres a hijos*. Encuentro, Madrid.

Noriega, José (2011), “¿Por qué es creativa una minoría? La creatividad de la unión”, en Granados, Luis y Ribera, Ignacio de (Eds.), *Minorías creativas. El fermento del cristianismo*, Monte Carmelo, Burgos, pp. 27-51.

Piñas Mesa, Antonio (2012), *Los procesos de cambio de la persona. Llegar a ser quien soy*, Fundación Emmanuel Mounier, Madrid.

Rogers, Carl (1994), *El proceso de convertirse en persona*, Paidós, Barcelona.

Scheler, Max (1996), *Ordo amoris*, Caparrós, Madrid.

Tierno, Bernabé (1991), *El libro de los valores*, Taller de ediciones, Madrid.

Ursiny, Tim y Kay, Barbara (2007), *Lo que saben los líderes sobre la gestión del cambio*, Gestión 2000, Barcelona.

Vives, Leopoldo (2011), “La familia: minoría creativa”, en Granados, Luis y Ribera, Ignacio de (Eds.), *Minorías creativas: el fermento del cristianismo*, Monte Carmelo, Burgos, pp. 189-205.

Watzlawick, Paul; Weakland, John H. y Fisch, Richard (1992), *Cambio. Formación y solución de los problemas humanos*, Herder, Barcelona.

Williams, Ray (2014), “Why Change Management Fails”, en <https://www.psychologytoday.com/blog/wired-success/201411/why-change-management-fails>, (consultado el 30-3-2017).

VV.AA (1986), “El cambio”. *Actas de la XXIII reunión de amigos de la ciudad católica*, SPEIRO, Madrid.

Watzlawick, Paul; Weakland, John H. y Fisch, Richard (1992), *Cambio. Formación y solución de los problemas humanos*, Herder, Barcelona.

Zubiri, Xabier (1986), *Sobre el hombre*, Alianza, Madrid.



# Cuadernos Empresa y Humanismo

## En español

- |      |   |      |  |
|------|---|------|--|
| Nº1  | <i>Aspecto financiero y aspecto humano de la Empresa</i><br>Vittorio Mathieu  | Nº12 | <i>El utilitarismo en la ética empresarial</i><br>Joan Fontrodona                    |
| Nº2  | <i>La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la Empresa</i><br>Leonardo Polo                                  | Nº13 | <i>La empresa en la historia</i><br>Agustín González Enciso                          |
| Nº3  | <i>La responsabilidad social del empresario</i><br>Enrique de Sendagorta  | Nº14 | <i>La empresa entre la Economía y el Derecho</i><br>José Antonio Doral               |
| Nº4  | <i>El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en el que opera la Empresa</i><br>Juan Antonio Pérez López | Nº15 | <i>La empresa ante la nueva complejidad</i><br>Alejandro Llano                       |
| Nº5  | <i>Empresa y Cultura</i><br>Fernando Fernández  | Nº16 | <i>Empresa y libertad</i><br>Jesús Arellano  |
| Nº6  | <i>Humanismo y Empresa</i><br>Cruz Martínez Esteruelas  | Nº17 | <i>¿Qué es el humanismo empresarial?</i><br>Rafael Alvira                            |
| Nº7  | <i>Moralidad y eficiencia: líneas fundamentales de la ética económica</i><br>Peter Koslowski                                | Nº18 | <i>El rendimiento social de la Empresa</i><br>Jose M. Basagoiti                      |
| Nº8  | <i>La estrategia social de la empresa</i><br>Manuel Herrán Romero-Girón   | Nº19 | <i>Elementos configuradores de la actual valoración del trabajo</i><br>Tomás Melendo |
| Nº9  | <i>El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa</i><br>Carlos Llano  | Nº20 | <i>Dirección y sistemas de mando</i><br>Manuel López Merino                          |
| Nº10 | <i>El altruismo en la empresa</i><br>George Gilder  | Nº21 | <i>La índole personal del trabajo humano</i><br>Tomás Melendo                        |
| Nº11 | <i>Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad</i><br>Leonardo Polo  | Nº22 | <i>La revolución social del management</i><br>Tomás Calleja                          |



- Nº23 *Indicadores de la madurez de la personalidad*  
Enrique Rojas
- Nº24 *Empresa y sistemas de cooperación social*  
Ignacio Miralbell
- Nº25 *Humanismo para la dirección*  
Miguel Bastons
- Nº26 *Actualidad del humanismo empresarial*  
Alejandro Llano
- Nº27 *Notas sobre la cultura empresarial*  
Rafael Gómez Pérez
- Nº28 *La importancia de la dinámica política para el directivo*  
Manuel Alcaide Castro
- Nº29 *El poder...¿Para qué?*  
Juan Antonio Pérez López
- Nº30 *La empresa y el ambiente socio-político en el umbral del nuevo siglo*  
Daniel Bell
- Nº31 *La gestión del cambio en la empresa*  
Juan A. Díaz Alvarez
- Nº32 *Hacia un mundo más humano*  
Leonardo Polo
- Nº33 *Estudio histórico sistemático del humanismo*  
Higinio Marín
- Nº34 *Humanismo estamental*  
Higinio Marín
- Nº35 *Consideraciones sobre el activo humano de la empresa*  
Tomás Calleja
- Nº36 *Ser el mejor. Hacer que otros también lo sean*  
(Sólo para empresarios)  
José María Ortiz
- Nº 37 *La Etica de la Sociedad de Consumo*  
Antonio Argandoña
- Nº 38 *Hacia una Economía Política Humanista*  
Ludwig Erhard
- Nº 39 *Las referencias sociales de la empresa*  
Tomás Calleja
- Nº 40 *Máximo Beneficio y Máxima Racionalidad*  
José María Ortiz
- Nº 41 *La inserción de la Persona en la Empresa*  
Armando Segura
- Nº 42 *Humanismo pericial*  
Higinio Marín
- Nº 43 *Dimensión humanista de la energía*  
Tomás Calleja
- Nº 44 *La empresa entre lo privado y lo público*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 45 *Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa*  
Santiago García Echevarría
- Nº 46 *Filosofía de la economía I - Metodología de la ciencia económica*  
Alejo J. Sison
- Nº 47 *La lógica del directivo: el control necesario y la confianza imposible*  
Pablo García Ruiz

- Nº 48 *La 'revolución' institucional de la empresa. El reto al directivo y a los recursos humanos*  
Santiago García Echevarría
- Nº 49 *Filosofía de la economía II- El ámbito austrogermánico*  
Alejo J. Sison
- Nº 50 *Valores éticos de la empresa*  
Juan Cruz
- Nº 51 *La empresa virtuosa*  
José María Ortiz
- Nº 52 *Las decisiones en la empresa: cálculo y creatividad*  
Miguel Bastons
- Nº 53 *Filosofía de la Economía III. Los fundamentos antropológicos de la actividad económica*  
Alejo J. Sison
- Nº 54 *La familia: un imperativo para la empresa*  
Ramón Ibarra
- Nº 55 *Variaciones sobre una crisis*  
Tomás Calleja
- Nº 56 *Pobreza, productividad y precios*  
Paolo Savona
- Nº 57 *Lo común y lo específico de la crisis moral actual*  
Rafael Alvira
- Nº 58 *La ética empresarial: una aproximación al fenómeno*  
Manuel Guillén
- Nº 59 *La dimensión política de la economía*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 60 *Sobre la cooperación competitiva*  
Ana Fernández y Carmelo Lacaci
- Nº 61 *Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento*  
Alejandro Llano
- Nº 62 *La economía social de mercado de Ludwig Edhard y el futuro del estado de bienestar*  
Ana Fernández y Carmelo Lacaci
- Nº 63 *La persona humana en la empresa de fin de siglo*  
Carlos Llano
- Nº 64 *Estado, sociedad civil y empresa*  
Tomás Calleja
- Nº 65 *Sobre la confianza*  
Richard Brisebois
- Nº 66 *El protagonismo social de la empresa*  
Tomás Calleja
- Nº 67 *Dimensiones estéticas de la empresa*  
Rafael Alvira
- Nº 68 *La empresa como realidad estética*  
Ana Fernández
- Nº 69 *De la estética a la ética de la comunicación interna*  
Iñaki Vélaz
- Nº 70 *La respuesta empresarial a una nueva dinámica del empleo: ¿Eficiencia económica versus eficiencia social en clave ética?*  
Santiago García Echevarría
- Nº 71 *La Profesión: Enclave ético de la moderna sociedad diferenciada*  
Fernando Múgica
- Nº 72 *El Empresario servidor - líder*  
Enrique de Sendagorta
- Nº 73 *Peter Drucker (I): Hacia una biografía intelectual*  
Guido Stein

- Nº 74 *Peter Drucker (II): Sobre Empresa y Sociedad*  
Guido Stein
- Nº 75 *La literatura anglo-americana de la propiedad*  
Alejo José Sison
- Nº 76 *La empresa como sujeto de las relaciones internacionales*  
Javier Herrero
- Nº 77 *Clima y cultura empresarial*  
Iñaki Vélaz
- Nº 78 *Valores burgueses y valores aristocráticos en el capitalismo moderno: una reflexión histórica*  
Agustín González Enciso
- Nº 79 *Hacia una nueva teoría de la empresa*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 80 *Los pliegues ocultos de las relaciones en la empresa*  
Tomás Calleja
- Nº 81 *La empresa entre el psicologismo y el conductismo*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 82 *La tercera vía en Wilhelm Röpke*  
Jerónimo Molina Castro
- Nº 83 *Teorías de la empresa y crisis de la modernidad*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 84 *Adam Smith: Interés particular y bien común*  
Raquel Lázaro Cantero
- Nº 85 *Violencia y modelos sociales. Una visión humanista*  
Tomás Calleja Canelas
- Nº 86 *El estado y la teoría económica. Ideas prospectivas del papel del estado en la economía*  
Ángel Rodríguez García-Brazales y Óscar Vara Crespo
- Nº 87 *Visiones racionalistas y románticas de la empresa*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 88 *Los orígenes de la Teoría de la Empresa*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 89 *Un modelo para comprender la empresarialidad*  
Eduardo García Erquiaga
- Nº 90 *Dirección de empresas en la economía del conocimiento*  
Marta Mas, Alfonso Corrales e Iñaki Vélaz
- Nº 91 *El autocontrol de la gestión en organizaciones públicas*  
Omar Urrea Romero
- Nº 92 *Los contratos son lo que son*  
José Antonio Doral
- Nº 93 *Introducción al octógono*  
Manuel Alcázar García
- Nº 94 *Consensualismo y gobierno político*  
María Alejandra Vanney
- Nº 95 *La relación entre Política y Ética en Charles Péguy*  
Antoinette Kankindi
- Nº 96 *Las Racionalidades de la Economía*  
Ricardo F. Crespo
- Nº 97 *Una biografía intelectual de Alasdair Macintyre*  
Juan González Pérez

- Nº 98 *La China Sung. Un ensayo de modernidad en el año mil*  
Alberto Serna
- Nº 99 *Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Primera Sección*  
Leonardo Polo
- Nº 100 *Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Segunda Sección*  
Leonardo Polo
- Nº 101 *Políticas de Humanismo ausente*  
Tomás Calleja
- Nº 102 *Modelos de Familia*  
José Javier Castiella
- Nº 103 *Imaginación y Economía*  
Gonzalo Carrión
- Nº 104 *Max Weber y la Unión Europea*  
Pablo Otegui
- Nº 105 *Beijing 2008: Luces y sombras en la China emergente*  
Alberto Serna
- Nº 106 *Arquetipos para el desarrollo personal*  
Sol Quesada
- Nº 107 *Las bases del Sistema Económico.*  
*El giro social del acceso al crédito.*  
José Antonio Doral
- Nº 108 *Génesis del concepto de interés propio.*  
Germán Roberto Scalzo
- Nº 109 *Potestas, Auctoritas y Estado Moderno.*  
María Alejandra Vanney
- Nº 110 *El bien común como finalidad de la empresa.*  
José Carlos Fernández Duarte
- Nº 111 *Sen y Aristóteles: Razón práctica y economía.*  
Ricardo F. Crespo
- Nº 112 *Competitividad y modelo de sociedad. Una referencia humanista de progreso.*  
Tomás Calleja
- Nº 113 *El sentido de la actividad económica en Aristóteles.*  
Germán R. Scalzo
- Nº 114 *La orientación al servicio, los roles y la formación de los mandos intermedios en las organizaciones de servicio.*  
Lucio Lescano Duncan
- Nº 115 *La confianza como base de la relación empresa-Estado: una perspectiva a la luz del bicentenario de las emancipaciones hispanoamericanas.*  
Luis María Caballero
- Nº 116 *Empresa y Humanismo, 25 años de un imposible hecho realidad.*
- Nº 117 *Estados e Instituciones Financieras Internacionales.*  
Rosana Garcíandía Garmendia
- Nº 118 *La Racionalidad en Max Weber*  
Germán Roberto Scalzo Molina
- Nº 119 *Somalia: fragilidad y perspectivas de futuro*  
Rosana Garcíandía (ed.)
- Nº 120 *Modelos de empresa y ética*  
Gastón Escudero Poblete
- Nº 121 *La formación retórica del gobernante.*  
*Un imprescindible olvidado*

- Nº 122 *Praxis. Fundamentos de ética empresarial*  
Javier Pinto
- Nº 123 *Humanizar emprendiendo. Homenaje a Rafael Alvira.*
- Nº 124 *Perspectivas clásicas y modernas de las virtudes en la empresa (I)*
- Nº 125 *Cuando las matemáticas suplantaron a la economía*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría y Ortega
- Nº 126 *Perspectivas Clásicas y Modernas de las virtudes en la empresa (II)*
- Nº 127 *La Evolución de la asignatura de Business Policy en la Harvard Business School*  
Jorge Iván Gómez Osorio
- Nº 128 *¿Tiene sentido una teoría de la empresa?*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 129 *Calling: El trabajo como vocación en la Psicología Positiva*  
Omar Rodríguez Bagnato
- Nº 130 *Empresa y bienes públicos*
- Nº 131 *Tratado sobre el origen y la naturaleza, el derecho y los cambios de las monedas*  
Nicolás de Oresme

### **En inglés**

- Nº9 *Managerial work and operative work within enterprise*  
Carlos Llano
- Nº10 *The altruism of enterprise*  
George Gilder
- Nº15 *Business and the new complexity*  
Alejandro Llano
- Nº17 *Enterprise and Humanism*  
Rafael Alvira
- Nº22 *The social revolution of management*  
Tomás Calleja
- Nº30 *The socio-political environment that enterprise may face*  
Daniel Bell



---

**EMPRESAS EXTRAORDINARIAS**

BBVA  
EL CORTE INGLÉS, S.A.  
IDOM  
INDUSTRIA DE TURBO PROPULSORES,  
S.A. (ITP)  
TELEFÓNICA

---

**EMPRESAS ASOCIADAS**

AESE - PORTUGAL  
INSTITUTO INTERNACIONAL SAN TELMO  
SENER INGENIERÍA Y SISTEMAS

---

**FOROS**

FORO ALAVÉS DE EMPRESA Y  
HUMANISMO  
FORO DE EMPRESARIOS DE ASTURIAS  
FORO DE EMPRESARIOS DE CASTILLA Y  
LEÓN  
FORO EMPRESARIAL REGIÓN DE MURCIA  
FORO DE EMPRESARIOS DE NAVARRA  
FORO UMBRO PER L'IMPRESA  
FORO EMPRESA, HUMANISMO Y  
TECNOLOGÍA DE LA COMUNIDAD  
VALENCIANA  
FORO ANDALUZ HUMANISMO Y EMPRESA

---