

# La emergencia de una figura común para un proyecto estratégico medioambiental en ECTAE

Estudio de un caso con reflexiones teóricas y metodológicas muy detalladas  
por Eugenio Moliní.

El Director General de ECTAE, una empresa de consultoría técnica y político-legal en el campo de la agricultura ecológica, me llama para que facilite la reunión trienal. En esta reunión suelen convocar a todos los empleados de la empresa, unos cien, que acuden a un centro de congresos en Europa, desde los lugares en los que están destinados en el Sudeste Asiático, el África Subsahariana, Australia, Fiji, Estados Unidos y diversos puntos de Europa.

Estamos a principios de agosto y la fecha de la reunión trienal, que va a ser de tres días de duración, está ya fijada para mediados de septiembre. El Director General me llama con sólo tres semanas de antelación, por lo que ya en la primera llamada telefónica detecto en él una cierta urgencia.

*La llamada me deja excitado por lo interesante y con un ligero cosquilleo desagradable en el bajo vientre al que no sé darle significado por más que me pregunto lo que me quiere decir. Con este cosquilleo me acerco a la primera reunión con el equipo directivo de ECTAE.*

El Director General, al que ya conocía ligeramente por haber trabajado tangencialmente con él en otra organización, me recibe una hora antes de la cita con el Equipo Directivo. Tras los rituales sociales de pre-contacto, me cuenta que accedió al puesto hace unos seis meses, reclutado externamente por una empresa de selección de personal. En estos seis meses le ha dado tiempo a visitar todos los centros que ECTAE tienen repartidos por el mundo y conocer así la mayoría de los empleados. Esta será su primera Trienal.

Pasa a dibujarme el organigrama de ECTAE y me habla de las distintas funciones que hay, la procedencia geográfica y cultural de las personas que vienen a la reunión trienal y del contexto político en el que la reunión se va a producir.

*El Director General me describe ECTAE desde fuera, incluyéndose a si mismo como parte de la organización, pero sin revelar nada de su relación personal con la misma. Usando el modelo “Cuatro cosmogonías” que describo en otro sitio <sup>1</sup>, pienso que me está hablando desde una concepción sistémica de su organización y de su papel en la misma. En mi experiencia, en la primera reunión con un cliente organizacional suelen describir su situación desde una perspectiva reduccionista (doctor tengo un problema, arréglole) o sistémica (tenemos estos problemas a ver si encontramos vías para solucionarlos). Si el cliente me describe su situación desde el sistemismo, las posibilidades de que podamos trabajar juntos son grandes. Si la describe desde el reduccionismo, probablemente tenga que hacer una intervención bastante fuerte para explicar mi forma de trabajar, lo que no siempre desemboca en un contrato ni en una alianza de trabajo.*

*Con un cliente que como el DG de ECTAE, que describe su organización desde el sistemismo, considero que una de mis tareas es la de ayudarlo a profundizarla dándose cuenta de cómo cualquier acción en cualquier parte de la organización afecta al todo, de cómo todo está interconectado también a través de su experiencia inmediata, de cómo él es responsable de sus contribuciones y de cómo éstas afectan a las partes, a las relaciones y al todo. Es decir a completar su visión sistémica de la organización con una visión campista.*

*Cada incorporación de una nueva perspectiva al repertorio que una persona o una organización tiene a su disposición, es un proceso de cambio como cualquier otro. También en estos casos se da el juego entre las fuerzas por el cambio y las fuerzas por la continuidad: resistencias y acelerones, perrobajeo y perroarribeo.*

En mitad de la descripción de su organización, el DG baja la voz y se inclina hacia adelante.

*¡Ojo! ¿Qué me quiere decir con esta bajada de voz? Mi experiencia me dice que ahora vendrá información sobre las relaciones de poder en su entorno y que su intención es la de crear una alianza conmigo. ¡Cuidado Eugenio no saques conclusiones prematuras que puede ser otra cosa!*

*Me doy cuenta de que mi reacción es automática: me pongo ligeramente tieso y me retiro un poco hacia atrás. Se activa el complejo de introyectos que tengo (me tienen) en torno a cuestiones de autoridad y siento una aversión visceral y automática a cualquier alianza con el poder y las conspiraciones. Pienso que si no calmo al introyecto*

---

<sup>1</sup> “Desarrollo de una Conciencia Global y de una Responsabilidad Social Corporativa genuina” Moliní 2008, artículo en el que desarrollo las diferencias entre cuatro formas de relacionarse con la realidad y las consecuencias que cada una tienen para cómo las empresas se responsabilizan de las consecuencias de sus actividades. Las cuatro formas son la reduccionista, la sistémica, la campista y la espiritual.

*y le dejo actuar en mí o me juego el contrato o si lo firmamos perderé la alianza de trabajo con el Director General.*

*Se me ocurre que puede que lo que está haciendo es abrir indirectamente a una descripción de su organización más involucrada, más campista incluso. Mis introyectos se tranquilizan algo. Bajo los hombros y me inclino ligeramente hacia delante para volver a mi posición original.*

El Director general me cuenta que cuando llegó a ECTAE seis meses antes no había un Equipo Directivo que funcionase, sino un comité que apoyaba a su predecesor más que nada en labores administrativas. Su predecesor tenía que trabajar con un Comité de Coordinación formado por ocho personas: el Director General y las siete personas directoras de los siete centros regionales (aquí se entiende por región subcontinentes enteros). Este comité se reunía tres veces al año y no tenía facultades decisorias.

*Mientras que me sigue hablando de las vicisitudes de la organización, funciones y relaciones de poder, mi atención se dirige a la persona que tengo delante. Me pregunto cómo ha sido su experiencia de entrar a dirigir una empresa compleja, que se dedica a temas tan complejos, con cien empleados distribuidos en seis subcontinentes y sin el apoyo de un equipo directivo. Me decido a preguntarle en cuanto que vea el momento adecuado.*

*Prefiero crear una alianza con él en torno a su persona y su bienestar que establecer con él una alianza de poder. Creo que puede ser una decisión que al mismo tiempo satisfaga a mis introyectos sobre autoridades y satisfaga lo que me imagino es su necesidad de sentirse apoyado por mí.*

Cuando le pregunto sobre su experiencia de haber dirigido la empresa con un Comité de Coordinación sin facultades decisorias, responde que es complicado. Tras un titubeo (*en el que me imagino que su diálogo interior era sobre la conveniencia de hablar más personalmente de sí mismo*) pasa a contarme más sobre la estructura de dirección que hasta ahora ha habido y las razones históricas del mismo.

Las razones son históricas ya que la empresa fue fundada a finales de los 90 a partir de una cooperativa. Los valores de decisiones colectivas y gestión democrática siguen vigentes, aunque ya no queda casi ninguna de las personas originales.

Aunque el Comité de Coordinación no tiene poder formal de decisión, sí tiene poder real por varias razones:

- Dos de sus miembros son investigadores y consultores de un prestigio internacional muy elevado. Su nombre al lado de una propuesta de programa abre muchas puertas.
- Otros dos de sus miembros tienen una red de contactos a nivel global imprescindible si ECTAE quiere recibir financiación para programas y proyectos.
- Tres miembros, que no tienen poder por las dos razones anteriores, lo tienen por ser considerados por el personal de sus centros como sus representantes ante la dirección de ECTAE, más que como jefes. Esto es una de las reminiscencias de la cultura cooperativista original.

La consecuencia es que no se pueden tomar decisiones formales en las reuniones del Comité Coordinador pero que el Director General, tampoco puede tomar decisiones sin que por lo menos determinados miembros del Comité Coordinador le apoyen.

Me cuenta que el contrato millonario que han firmado y la necesidad de formar un consorcio con la universidad, tal y como este contrato estipula, le ha dado los motivos para poder justificar ante el Comité Coordinador la necesidad de formar un Equipo Directivo.

Le pregunto por las circunstancias que le hacen sentir que le hacen falta motivos formales para tomar esta decisión y que no basta con su convencimiento de que es necesario y su necesidad de tener un Equipo Directivo. Me contesta que hasta ahora ha estado en fase de conocer la organización y no ha querido tomar decisiones dramáticas, pero que ya ha llegado la hora.

*Pienso que esto puede ser una deflexión, una salida por la tangente, ya que la respuesta no tiene nada que ver con lo que él dijo antes sobre la necesidad de justificar la decisión con el contrato millonario. Al mismo tiempo me alegra de que al fin atisba la persona y no sólo el Director General. Decido dejarlo pasar. Considero que es prematuro y podría despertar resistencias que en estos momentos no harían más que interrumpir el proceso y apartarnos de la tarea de formular el contrato.*

Sigue contándome que está en proceso de formar el Equipo Directivo y ha reclutado externamente a la mayoría de los miembros. Su Equipo Directivo está formado por el Director de Economía que lleva en la ECTAE más de diez años. Los demás miembros son gente totalmente nueva, no sólo en el Equipo Directivo, sino también en la empresa: la Directora de Calidad y Evaluación, la Directora de Programas y la Directora de RRHH. El equipo directivo es nuevo y compuesto por personas supercompetentes en sus áreas. En opinión del Director General el eslabón débil es el Director de Economía que es un buen administrador y lleva tantos años llevando la economía de ECTAE que se ha hecho imprescindible, pero que en realidad no debería estar en el Equipo Directivo ya que no tiene la competencia estratégica necesaria para estar en ese nivel de gestión.

*Pienso que el poder del Comité de Coordinación es un buen ejemplo del poder del perro de abajo. Registro esta información y me pregunto cómo este poder informal del Comité de Coordinación va a afectar a mi capacidad de hacer un buen trabajo. Los retos que veo ante mí no son desdeñables.*

- *Por una parte me viene el encargo del Director General, que tiene poder formal pero aún no sé cuánto poder real tendrá. ¿Cómo haré para recabar de los miembros del Comité de Coordinación el mandato necesario para poder facilitar el encuentro de tres días? ¿De dónde vendrán las resistencias? ¿Se dirigirán hacia el Director General o hacia mí?*
- *Por otra parte voy a planificar la reunión de tres días con un Equipo Directivo que hasta ahora sólo se ha visto en tres ocasiones y en el que todavía hay un puesto crucial vacante. ¿Cómo funciona? ¿Cómo se desarrollarán los roles, la definición de tareas, las funciones?*
- *Introducir un nuevo estamento que detente el poder formal y el real es una intervención muy fuerte en una organización. ¿Cómo se expresarán las dinámicas de reorganización y de redistribución de poder entre el nuevo Equipo Directivo y el Comité de Dirección? ¿Cómo se expresará en la reunión trienal?*

*Apunto estas cuestiones para plantearlas si ha lugar dentro de un ratito en la reunión con el Equipo Directivo.*

Finalmente, y justo antes de que vaya a llamar a los miembros del Equipo Directivo, el Director General me cuenta que ya ha avisado por escrito a todos los empleados que el nuevo Equipo Directivo será presentado ante todos en la reunión trienal.

Mientras el Director General va a llamar a su Equipo para seguir la reunión con ellos me dedico a ordenar la información, mis hipótesis y mis emociones.

*Me doy cuenta de que el Director General me ha dado mucha información sobre su entorno pero muy poquita sobre sí mismo aparte de lo que yo he podido leer en su forma de comunicarse y en su lenguaje corporal. Me encuentro insatisfecho ya que mi ambición de conectar a nivel personal con él no se ha realizado. Me encuentro excitado porque el encargo, del que por cierto todavía no sé nada, se da en un contexto supercomplejo y superinteresante.*

*Formulo para mí mismo hipótesis en varios niveles de sistema:*

- **Individuo:** *el Director General no está acostumbrado a recibir apoyo directamente y ha aprendido a maniobrar en el sistema en el que se mueve para conseguirlo indirectamente. Si esta hipótesis resultase cierta me dice algo sobre el carácter del Director General y también sobre la organización que dirige. Dejo sin atender la cuestión del carácter del Director General ya que no tengo mandato de trabajar en ese nivel ni como coach ni como terapeuta.*
- **Cultura Organizacional:** *Recuerdo que en ocasiones, en las que he trabajado en empresas de consultoría, una de las características más sobresalientes de la cultura de trabajo era la suposición de que el apoyo a otros suponía un detrimento propio. Quizás sea ECTAE una organización en la que hay una competencia feroz por los encargos, los clientes, las promociones, los fondos de financiación de programas o por cualquier otra cosa.*
- **Equipo Directivo nuevo:** *No se conocen, no han trabajado juntos, la reunión trienal es el primer proyecto en el que colaboran,... No tengo claro si la necesidad primaria es crear fondo relacional o enfocar la tarea.*
- **Relación entre el Director General y los miembros del Equipo Directivo:** *no sé nada más que los ha reclutado en todo el mundo, menos al Director de Economía al que heredó de su predecesor y sobre el que tiene una opinión muy clara. Parece que aunque le gustaría no tenerle en el Equipo Directivo,*

*no siente tener fuerza suficiente para seguir su convencimiento y no invitarle a formar parte del Equipo Directivo. Me pregunto la razón.*

- ***La identidad de ECTAE como un todo.*** *Es la primera vez que voy a trabajar con ECTAE como organización. Hasta ahora he trabajado con consultores de ECTAE en proyectos suyos en África y América Central. En esas ocasiones me ha dado la impresión de que es una organización que tiene serias dificultades para encontrar su identidad. Se preguntan: ¿Somos una consultora? ¿Somos un instituto de investigación? ¿Somos una empresa de lobbying ecológico? Uno de los conflictos internos vibra en concordancia con sus dos áreas de actividad: la consultoría técnica (aplicación de los resultados de investigación a la solución de problemas técnicos reales) y la consultoría político-legal (la aplicación de los resultados de investigaciones a la formulación de políticas de agricultura y medioambientales). Esta doble tarea se actúa dentro de la organización en una polarización entre los “tecnócratas” y los “político-legales” lo que no ayuda a la emergencia de una identidad definida. hipótesis.*
  
- ***Mi relación con los subgrupos en la organización.*** *Hasta ahora he trabajado en África y América Central con consultores del área político-legal. Los que trabajan en esta área están destinados sobre todo en la sede central en Europa. Esto me plantea dos riesgos que he de atender:*
  - *Que los que vengan de la periferia de las oficinas regionales me vean como un aliado de la sede central*
  - *Que los tecnócratas me vean como un aliado de los político-legales.*

*Me recuerdo que mi tarea es la de facilitar el diálogo ente los participantes para que ellos lleguen a sus soluciones óptimas, por lo que debo evitar ser aliado de ninguno. Mi alianza ha de ser con el diálogo.*

*La cabeza me da vueltas de tanta información. Me estoy perdiendo en el trabajo de organizarla y formar hipótesis. Estoy relacionándome con el cliente desde una forma sistémica de ver el mundo. Pierdo el contacto conmigo mismo. Decido estirar las piernas y salir al pasillo.*

## Niveles de sistema:



Los niveles de sistema son unidades más o menos arbitrarias que un observador puede distinguir en su entorno para estudiar y estructurar la realidad, atribuirles propiedades o planificar acciones.

Es una de los modelos más útiles cuando trabajamos desde una perspectiva sistémica.

Típicamente se usan las que propongo en esta figura pero es posible delimitar cualquier sistema en cualquier nivel.

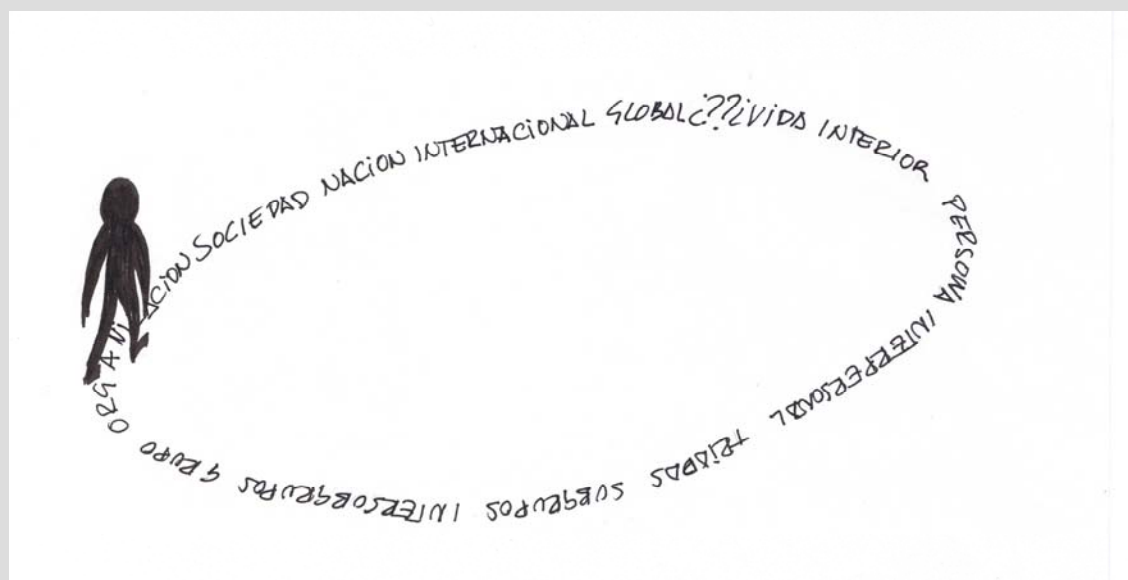


### Ámbitos de atención:

El lugar donde el darse cuenta sucede es en el límite de contacto imaginario que hay entre el organismo y su entorno. Pero este lugar no existe físicamente. Es un proceso de vivencia continuada del aquí y ahora.

En el aquí y ahora del campo están presentes los procesos que se dan en todos los niveles de sistema. Por eso decimos que el límite de contacto es un límite complejo. El proceso del darse cuenta sucede en todos los ámbitos del Campo, típicamente los mismo que podemos estudiar desde fuera, como niveles de sistema. La diferencia está en cómo se perciben y vivencian.

En el Campo somos organismo-en-contacto-con-lo-global, -con-lo-grupal, -con-lo-interior, -con-la-organización, es decir con todas las dimensiones del campo multidimensional.



En el pasillo me encuentro a dos consultores de ECTAE con los que he trabajado anteriormente en otros proyectos. Son los que le han recomendado al Director General que me llame para esta reunión trienal. Entre chanzas y bromas me retan: ¡A ver si puedes con nosotros! ¡Somos una organización imposible, llena de individualistas! ¡Vivimos a salto de proyecto sin dirección estratégica! Cuando voy a preguntar más veo que el Director General se acerca con tres personas y me despido.

*Me ha hecho ilusión ver a los dos consultores con los que he trabajado en África. Me sonrío al acordarme de una anécdota en Harare, Zimbabwe. Al mismo tiempo su reto me deja mal cuerpo. Me vuelvo hacia los que vienen para saludarles.*

La reunión comienza y sin más preámbulos de pre-contacto que las presentaciones, el Director General pasa a describir la situación actual y lo que quiere que suceda durante la reunión trienal con todos los empleados.

*Me siento muy desasosegado, pero no consigo identificar de dónde me viene. Hay algo que me hace confluír con el sistema cliente ya que ni se me ocurrió la posibilidad de tomar en serio mi desasosiego y hacer alguna pregunta sobre lo que estaba sucediendo.*

*A agua pasada se me ocurre que la intervención más obvia habría sido cortocircuitar este paso por alto de la tarea de crear fondo relacional preguntando algo más sobre las personas, el trabajo que hasta entonces habían hecho en las reuniones de equipo, hasta dónde habían llegado en el trabajo de definir funciones y tareas en el nuevo equipo, etc. Estas intervenciones habrían tenido el efecto de introducir una fase de reflexión larga para darnos oportunidad de crear más fondo común.*

*Los factores de los que me doy cuenta han colaborado para que esta confluencia sucediese:*

- *He introyectado la urgencia con la que el encargo se me está haciendo y me he puesto en modo de acción, modo en el que la reunión del Equipo Directivo ha empezado.*
- *Mi elección de no intervenir más que haciendo preguntas lo más neutrales posibles me hizo retroflectar mi impulso a hacer preguntas con otra intención que la de recabar más información.*
- *Todavía no sé nada del encargo específico que me quieren hacer aparte de que se trata de facilitar la reunión trienal. No es seguro que tras esta reunión de pre-contacto ellos consideren que soy el consultor que quieren. Tampoco es seguro que yo llegue a la conclusión de que soy el consultor adecuado para lo que ellos quieren. Aún así estamos haciendo como si yo ya hubiese recibido el mandato de trabajar con ellos y el contrato ya estuviera firmado.*

- *Estoy ya en un alto nivel de interacción con el sistema cliente pero todavía ni hemos firmado el contrato formal que regule nuestro contacto (honorarios, intervalos, dedicación,...) ni hemos formulado el contrato procesual en el que definimos las tareas y los resultados deseados. Esto me produce cierta inseguridad, me hace perder atención a lo que estaba pasando en el contacto con el cliente y me secuestro a mí mismo atendiendo a la inseguridad de la situación sin hacer nada para aclararla.*

Esta vez la reunión trienal va a tener un carácter especial dado que la empresa ha conseguido un contrato multimillonario con un organismo internacional que financiará, durante cinco años, programas de investigación científica en el campo de la agricultura ecológica.

El contrato con el organismo internacional requiere que los programas de investigación cumplan cuatro requisitos:

- que los programas se den en el marco de un consorcio formado por ECTAE y una Universidad (UPE) del país en el que la sede central de ECTAE está emplazada;
- que en cada programa colaboren desde el principio los investigadores científicos, los consultores de ECTAE (aportando sus conocimientos en la aplicación de resultados en los dos campos en los actúan) y personas de las empresas privadas que estén interesadas en la comercialización de los resultados;
- que los resultados de cada programa sean comercializables inmediatamente después de haber terminado el programa;
- que los programas sean financiados al 70% por el organismo internacional y al 30 % por la empresa interesada en la comercialización de los resultados.

*Hasta hace poco el cliente y yo estábamos creando fondo. Aquí es donde la demanda empieza a ser nombrada aunque todavía no lo bastante para pasar a la definición de tareas y acciones ante la reunión trienal. Hasta ahora me he contentado con hacer preguntas para profundizar y ampliar mi conocimiento de la situación y para contribuir a que su conocimiento de la propia situación sea más rico. Me decido a hacer preguntas que nos aproximen activamente hacia una definición de la tarea.*

Les planteo preguntas en torno a los retos que ven ante sí. La conversación que sigue es animada y todos participan. Instruyo un ejercicio cuyo objetivo es hacer un inventario de los retos que ven, organizarlos por ámbitos y priorizarlos. Las cuestiones a trabajar son:

- ¿Qué retos veis que la nueva situación plantea a ECTAE?
- ¿En que ámbitos de la organización se presentan?
- Valora la importancia de los retos identificados y la urgencia con la que tenéis que afrontarlos colocándolos en los cuadrantes de la conocida ventana de Johari que sigue.

	Importante	No importante
Urgente		
No urgente		

En el cuadrante superior izquierdo, Importante y Urgente, aparecen dos retos, cada uno en un ámbito organizacional diferente. Uno en las relaciones con el entorno y otro en las relaciones y estructuras internas.

- El reto importante y urgente que identifican en el ámbito de las relaciones con el entorno consiste en que tienen que formar un consorcio con el departamento de Agricultura de la Universidad UPE. ECTAE Y UPE tienen culturas organizacionales muy distintas. La UPE interviene en el campo de la agricultura ecológica haciendo investigaciones de alto nivel académico pero sin relevancia inmediata en la práctica. ECTAE por su parte se dedica a la consultoría y a la aplicación de los resultados de investigaciones en la resolución de problemas reales, en el desarrollo de políticas de agricultura y en las negociaciones de tratados internacionales.

*Si mi hipótesis de que ECTAE tiene graves problemas de identidad se confirmase, tendrá efectos en la calidad del contacto con el entorno. El Equipo Directivo tendrá que poner mucha atención en la gestión de los límites de contacto con el otro sistema socio y con el consorcio como un todo. Al tener una identidad difusa corren dos riesgos polares:*

- *que los límites sean tan indefinidos que no sirvan para hacer contacto real con su nuevo entorno, formado por el consorcio como un todo y por el otro socio. Si este fuera el caso, ECTAE corre el riesgo de desaparecer en el consorcio y dejar de ser una entidad independiente*
- *que, como reacción a la indefinición de los límites en el contacto en el consorcio con el socio, los rigidicen poniéndose a la defensiva, con la consecuencia de polarizaciones en el consorcio.*

*Las dos posibilidades repercutirán en la efectividad y la eficiencia de ECTAE así como en la del consorcio.*

- En el ámbito de las relaciones y estructuras internas identifican como problema a resolver la imposibilidad de administrar eficaz y eficientemente el nuevo contrato multimillonario con la estructura de dirección que tienen actualmente. El reto urgente e importante es la introducción del nuevo Equipo Directivo.

*Hasta ahora he usado a propósito el modo de atención abierta que hasta ahora me ha mantenido en un nivel neutral de energía con respecto a lo que escuchaba. Al oírles hablar de este último reto sube mi nivel de energía y mi atención se focaliza. Me energizo en torno a la figura emergente de un reto que cumple las condiciones necesarias para que el trabajo en torno a él pueda ser una unidad de trabajo. Utilizo esta energía para intervenir aún más intencionalmente y así aproximarnos más a la definición del contenido del encargo que me hacen y del contrato formal.*

Pongo sobre el tapete la cuestión de que ya estamos trabajando sin todavía haber definido definitivamente la tarea que me encomiendan, los resultados deseados de la Trienal 2006 ni formulado un contrato. Propongo que nos dediquemos a definir la tarea y los resultados deseados para luego pasar al contrato formal en el que se definan mis honorarios, mi dedicación, y la amplitud del encargo en cantidad de días de trabajo. Antes de ello explico mi forma de trabajar.

Explico que soy un consultor especializado en procesos participativos, no un experto en el contenido de su trabajo. Los expertos en los temas a tratar y los que tienen las claves para solucionar los problemas de la empresa son los participantes en el proceso. Si se dan una serie de condiciones, los participantes llegarán siempre a las soluciones óptimas. Si quieren. Probablemente las soluciones óptimas a las que lleguen los participantes no serán las que el Equipo Directivo quiera a priori.

Las condiciones necesarias que el Equipo Directivo, si quiere, puede garantizar son cinco. Estas condiciones no son suficientes ya que hay un sexto ingrediente que nadie puede garantizar a priori: la voluntad de los participantes de que el proceso tenga éxito desde el punto de vista de la empresa. Las cinco condiciones necesarias para el éxito que el Equipo Directivo, si quiere, puede garantizar son:

- 1) **Que la reunión trate de una cuestión o problema candente sin respuesta ni solución conocida ni adoptada a priori.** Si la respuesta o solución es conocida y ya está adoptada por el Equipo Directivo, no es adecuado invitar a un proceso participativo. En ese caso sería más transparente y honrado invitar a una reunión informativa en la que el Equipo Directivo puede optar por recoger las reacciones de los participantes y quizás dejarse influir por ellas. O no. Más de un proceso ha sido catastrófico porque los participantes se han sentido manipulados al ser invitados a trabajar juntos para crear algo nuevo, cuando en realidad todo estaba ya atado y bien atado.
  
- 2) **Que los participantes tengan interés en el tema, competencias relevantes y mandato de buscar soluciones e implementarlas.** No es necesario que todos y cada uno de los participantes reúnan todas estas cualidades, pero sí que todas estén representadas en la sala. Una reunión en la que hay gente interesada y gente con conocimiento pero sin gente con el mandato y/o el poder de tomar decisiones sobre la marcha se quedará, en el mejor de los casos, en una buena ocasión de aprendizaje pero no revertirá nunca en soluciones implementables ni sostenibles ya que los que las hayan formulado no se sentirán implicados en su ejecución. Si lo que falta es gente con interés, habrá que suplirlo con el trabajo de expertos que propongan soluciones magistrales que tampoco se implementarán. Si lo que falta es gente con conocimiento es probable que se produzca una polarización entre los que tienen el poder y los que tienen el interés.
  
- 3) **Que haya posibilidad de nuevas interacciones.** Si los participantes invitados son los mismos de siempre, si están sentados en las mismas sillas de siempre, si el local no permite la interactividad entre las personas, si el espacio es copado por expertos, si por cualquier circunstancia los participantes no pueden interactuar siguiendo su interés, sus ganas de contribuir y de aprender,... no sucederá nada nuevo.

- 4) **Que el Equipo Directivo haga una exposición transparente y responsable del encuadre de la cuestión o problema.** El encuadre puede estar compuesto por límites legales, presupuestarios y de plantilla; por decisiones ya tomadas o por cuestiones innegociables de cualquier otro tipo. Es altísimo el precio que empresas y organizaciones pagan si, en mitad de un proceso de cambio, los participantes se dan cuenta de que el Equipo Directivo ha tomado decisiones que son relevantes para la cuestión de la que la reunión trata y que no han sido expuestas transparentemente.
- 5) **Curiosidad genuina y aceptación de la disidencia por parte del Equipo Directivo.** Si las cuatro condiciones anteriores se dan pero el Equipo Directivo no siente curiosidad por las propuestas que salgan, ni tiene la intención de hacer nada con ellas, los participantes se darán cuenta y tarde o temprano se rebotarán. Si el Equipo Directivo no siente curiosidad también por las opiniones divergentes se extenderá un clima de inseguridad, los que disientan se callarán por miedo a las represalias y la creatividad del proceso se resentirá.

Antes de la reunión trienal, mi trabajo consiste en ayudarle al Equipo Directivo a desarrollar las condiciones necesarias para el éxito. Si están maduros para ello. Caso de que quieran que el proceso sea más dirigido hacia metas predeterminadas les recomendaría que se dirijan a otro consultor que sea más ducho que yo en esas lides. Yo no trabajo así desde hace varios años y creo que he perdido competencia para trabajar con procesos en los que los participantes son conducidos por el consultor en una dirección predeterminada por la dirección. Además me pone cada vez más en contradicción con mis valores.

*Tras haber expuesto mi forma de trabajar se produce un silencio. Lo interpreto como el silencio en el que las personas entramos cuando nos damos cuenta de algo nuevo que nos abre nuevas alternativas. Espero a que alguno diga algo.*

Tras unos segundos de silencio el Director General propone que tomemos una pausa ya que hemos estado trabajando dos horas sin parar.

*Ha interrumpido un momento mágico. ¿Podría ser una deflexión? Mi vejiga me está matando y decido atender a esta necesidad fisiológica antes que a lo que sucede en el proceso con el cliente.*

Tomando un café entablo conversación con la Directora de Programas. Es originaria de Novosibirsk y hace tres semanas se ha mudado de Nueva York a la ciudad en la que ECTAE tiene su sede central. Me cuenta que todavía está viviendo en un hotel y buscando piso.

*Mi corazón se encoge. Proyecto en ella la soledad de mis primeros años de inmigrante. Me dan ganas de mostrarla mi cariño. Retrofecto mi impulso. Se me despierta un ramalazo de autodesprecio. Esto me pasa cada vez que no doy salida al cariño que siento por alguien.*

*Hago el ejercicio mental de proyectar mi sensación/emoción en el Equipo Directivo: ¿podría ser que hay mucho cariño retrofectado? Me sonrío. Esta hipótesis me cambia totalmente la actitud. Me siento más en contacto conmigo mismo y por ello con mayor motivación para insistir en mis intervenciones, con la intención de abrir espacio para la conciencia campista y el diálogo relacional.*

Terminada la pausa volvemos a la sala. Les pregunto que cómo se sienten tras haber oído mi razonamiento de antes de la pausa. La Directora de RRHH pregunta que cómo puede el Equipo Directivo garantizar que los participantes estén interesados en los temas a tratar. Contesto que el simple hecho de que ECTAE existe es garantía de que hay una masa crítica de personas interesadas en contribuir a que la empresa tenga un futuro. Añado que el interés puede expresarse de muchas formas. Hay personas que muestran su interés como contra-interés, es decir a la contra de lo que se propone desde la dirección. Una de mis tareas es entrenar a la dirección a mantener una actitud de curiosidad, también ante estos “abogados del diablo” ya que sus puntos de vista suelen decir algo que la dirección ha pasado por alto, al pensar en sus propuestas y planes de acción.

Es un flaco servicio a la eficiencia de una organización el entrar en dinámicas de polarización con los disidentes. Les propongo a todos que compartan alguna ocasión en la que han vivido este tipo de polarización entre las propuestas de la dirección y la resistencia a las mismas. Nadie acepta la invitación y nadie comparte su experiencia.



La conversación sigue por derroteros sistémicos. La oportunidad que yo veía de introducir en el diálogo, mis reflexiones en torno a la diferencia entre analizar desde fuera o describir tal y como uno vive lo que sucede en el proceso, desaparece. Seguimos hablando de mi forma de trabajar desde el sistemismo. Soy consciente de que sus dudas y preguntas vienen de sus experiencias en reuniones y procesos de cambio anteriores.

Durante la discusión, en la que mi papel es el de aclarar dudas sobre mi forma de trabajar y facilitar el diálogo entre los miembros del Equipo Directivo, salen a relucir algunas diferencias de estilo y de preferencias entre los miembros del equipo.

*El Director de Economía parece tener la tendencia a focalizar en el control y los resultados, la de Calidad y Evaluación parece orientada a los resultados y la acción, la de Proyectos parece tener preferencia por los resultados. La Directora de RRHH y el Director General se orientan hacia las relaciones. Echo en falta una orientación muy necesaria en un Equipo Directivo: la estratégica.*

*¿Qué hacer con mis observaciones organizadas en hipótesis diagnósticas? ¿Comparto fenomenológicamente mis observaciones sin llegar a compartir la hipótesis diagnóstica de las personas y de lo que falta en el equipo? ¿Comparto la hipótesis diagnóstica sin compartir las observaciones? ¿Comparto todo el razonamiento? Me doy cuenta de que estoy enamorándome de mis propias ideas y dejando de escucharlas.*

*Me pongo en modo estratégico y me pregunto que cuál de todas las intervenciones posibles puede ayudarnos a enfocar mejor la tarea. Llego a la conclusión que si intervengo desde el razonamiento diagnóstico de sus preferencias, les invito a trabajar con la formación y desarrollo del Equipo Directivo y a apartarse de la preparación de las condiciones para la reunión Trienal 2006. Considero que les vendría muy bien tener esta conversación, pero elijo dejarla de lado por el momento, añadirla a la lista de figuras emergentes que estoy haciendo y guardarla para otra ocasión en la que sea más adecuada.*

### **Enfoque a la tarea o enfoque a las relaciones:**

Hay dos enfoques que pueden tener las intervenciones del consultor Gestalt en Desarrollo de Organizaciones y Sistemas. Uno es “**vamos a desarrollar nuestras relaciones para poder trabajar juntos**” y el otro “**vamos a trabajar juntos para desarrollar nuestras relaciones**”.

La elección del enfoque de cada intervención ha de tener, tarea o relaciones, depende de la preferencia del consultor, del encargo y los objetivos del cliente, de las necesidades del equipo u organización, del ramo en el que el cliente trabaje y de muchos otros factores.

En el nivel sistémico del razonamiento, las dudas de los miembros del Equipo Directivo están lo suficientemente aclaradas como para que empiece a emerger una decisión positiva en torno al contrato conmigo y al contenido del encargo. Quedan dudas que son explícitamente expresadas por el Director de Economía y la Directora de Calidad y Evaluación. Expreso otra vez mi interés en trabajar con ellos en este proyecto y continúo diciéndoles que, en mi experiencia, no se toma ninguna decisión sostenible sin que vaya acompañada por algún tipo de ambivalencia. Por eso les agradezco a los dos por haber mostrado valor al expresar sus dudas y así resquebrajar la ilusión de consenso que se estaba formando. Para profundizar este razonamiento les propongo a todos que gradúen del 1 al 10 la fuerza de su decisión de contratarme y de aceptar trabajar como propongo.

*Aparte de que me interesa el resultado de la evaluación para saber la fortaleza de su compromiso conmigo, hay consideraciones de tipo procesual que me motivan a proponerlo. Dos intenciones me motivan, cada una en concordancia con su correspondiente presupuesto teórico-filosófico:*

- *aparte de las respectivas preferencias personales, he observado que el equipo en su funcionamiento como un todo tiene la tendencia a pasar demasiado rápidamente a la acción. Desde mi convencimiento de que la conciencia (darse cuenta) precede a la acción responsable y efectiva les propongo un ejercicio de carácter “ingenieril” (los participantes evalúan la fuerza de su decisión del 1 al 10) para ralentizar un poco el paso a la acción y así dejar algo más de espacio a la conciencia del proceso decisorio tal y como se desarrolla en el momento presente;*

- *les he hablado anteriormente de la conveniencia de mantener una actitud de curiosidad y aceptación de los que expresan disidencia de las propuestas que el Equipo Directivo hace. Con este ejercicio quiero modelar esta actitud mostrando a la vez mi interés por el contrato y mi curiosidad y aceptación de los argumentos que hablan en contra de mi forma de trabajar. Es una pregunta que siempre me da miedo hacer ya que ¡imagínate si les conduce a revisar su decisión y decir que no quieren trabajar conmigo!*

Comparten sus ambivalencias y a partir de ese diálogo se me ocurre que podríamos hacer una “lista de Murphy” con todas las cosas que pueden ir mal. Hacemos la lista y digo que tendremos que esforzarnos para quitarle la razón al señor Murphy cuando afirma que si algo puede ir mal irá mal. Esta intervención introduce un toque de humor que hasta ahora había estado ausente en la reunión.

Al rato llegan a la decisión formal de que quieren contratar mis servicios y llegamos a un acuerdo sobre 1) tareas, 2) resultados deseados y 3) contrato.

- 1) Mi tarea consiste en diseñar y facilitar la reunión Trienal 2006, así como asesorar al Equipo Directivo en torno a sus intervenciones durante la Trienal. La Trienal ha de ser diseñada para que permita un alto nivel de interactividad y participación de todos los presentes.
- 2) Los resultados que el Equipo Directivo desea se produzcan en esta Trienal son:
  - a. Conseguir un alto nivel de aceptación del nuevo Equipo Directivo por parte de los empleados.
  - b. Conseguir que los empleados comprendan los retos que implica el nuevo contrato multimillonario y la entrada en consorcio con una universidad, así como los objetivos del consorcio.
  - c. Recoger propuestas de los empleados sobre cómo encarar los retos y trabajar para alcanzar los objetivos dentro del consorcio
  - d. Conseguir que una masa crítica de los empleados se implique en la ejecución de las acciones necesarias, para que ECTAE pueda producir lo que el organismo internacional quiere, con la financiación del consorcio y los programas.
- 3) Formulamos el contrato formal que estipula cuatro reuniones preparativas con el Equipo Directivo, tres días de reunión Trienal y un día de seguimiento así como los preparativos

de índole logística para que la dinámica funcione. Los honorarios son los normales. *Aunque en mi interior pienso que podía haberlos subido dada la urgencia con la que me han contactado y el poco tiempo de preparación que tenemos. Tengo que escuchar un momento a esta voz insatisfecha ya que si no la atiende se podría convertir en resentimiento más adelante y sabotear mi compromiso con el proceso y el cliente.*

*El contrato en sus dos aspectos procesual y formal, es la cristalización del límite de contacto entre yo y el sistema cliente.*

*¿Cómo formalizar un contrato sobre cosas que cambian en el momento que se las mira, nombra? Para hacer un contrato hay que escindirse entre observador y observado, entre actor y acto, entre proceso y contenido, entre el proceso de contratar y contrato, entre objetivos e intenciones. No, los contratos no existen en el dominio campista. Los contratos son del dominio sistémico.*

*En el mundo campista no existen los contratos sino existe el contratando o proceso de contratación. En el campo no se puede hacer un contrato ya que el mismo proceso por el que el contrato se ejecuta cambia todo: a las personas que lo ejecutan, al sistema que está cambiando, la relación entre cliente y consultor,...*

*En el campo lo que existen son las intenciones en cada momento que cada una de las personas muestre con su actitud y su hacer. Este dilema, entre el contrato formal-sistémico y el contrato proceso-campista, no es siempre fácil de manejar.*

Esta primera reunión con el Equipo Directivo ha sido maratónica. Hemos quedado en vernos ya a los tres días para comenzar con el diseño de la reunión trienal.

## Ciclo de Tarea:

El ciclo de Tarea consta de dos procesos. Uno es el que en la Gestalt llamamos Ciclo de la Experiencia o Ciclo de la Satisfacción de Necesidades, que es puramente organísmico. El otro es el Ciclo de Proyectos, que es bastante lineal y que rige todos los proyectos en una empresa. Las fase típicas más generales del ciclo de proyecto son: preparativos - planificación - ejecución – evaluación – cierre.

El ciclo organísmico comienza con la excitación y termina con la satisfacción. El ciclo de proyecto empieza con la idea y termina con los objetivos alcanzados.

Demasiado a menudo no coinciden estos ciclos ni por asomo. Más de un proyecto se ha cerrado sin que nadie esté satisfecho. Y más de un proyecto ha tenido que seguir a pesar de que los participantes estaban más que satisfechos. También se excitan las personas por proyectos que no llevan a ningún resultado.

Una de las tareas del Consultor Gestalt Dos es trabajar por hacer coincidir los dos ciclos en un solo y único Ciclo de Tarea.

Los ciclos de tarea están también imbricados unos en otros. En un períodos de mucho estrés en los que hay muchas tareas en el aire y sin posibilidades de de cerrar ninguna, puede un ciclo de Tarea relevante ser tan delimitado como una llamada telefónica. Así se puede llegar a un objetivo (hablar con la persona) y llegar a una satisfacción de haber hecho algo que llegase a buen término.

Otros Ciclos de Tarea son estratégicos y quizás duren varios decenios, como por ejemplo el proceso de planificación de la electrificación de África del Este que he colaborado por encargo del PNUD.

*Del Ciclo de Tarea que todo el proyecto Trienal 2006 es, hemos cerrado el Sub-ciclo de Tarea que lleva al contrato formal. Un Ciclo de Tarea cerrado es aquel en el que coincide el Ciclo de Proyecto con el Ciclo de Satisfacción de Necesidades. El Ciclo de Proyecto se da en el mundo sistémico y el Ciclo de Satisfacción de Necesidades en el mundo campista.*

*Otros sub-ciclos de Tarea discernibles dentro del proyecto para el que me han contratado son:*

- *Cada reunión se ha de culminar con algo producido y una sensación de satisfacción que permita la retirada del contacto*

- *La serie de reuniones que culminará con el diseño definitivo de la estructura de la Trienal 2006 y en la satisfacción del Equipo Directivo y mía.*
- *La reunión trienal en sí, que a su vez ha de ser diseñada para maximizar la posibilidad de que los participantes salgan de ello con algo resuelto y con la sensación de satisfacción.*
- *La evaluación de la reunión Trienal 2006, que ha de culminar en un inventario de aprendizajes y la sensación de satisfacción.*
- *El proyecto Trienal 2006 entero desde la primera conversación telefónica hasta el cierre, que ha de poner en marcha el proceso de cambio y permitirme a mí retirarme del contacto con el sistema cliente, satisfecho de haber hecho un buen trabajo y de haber cobrado por ello.*

*Fuera del encargo Trienal 2006 está el ciclo más grande, que comenzó con los primeros contactos entre ECTAE y el organismo internacional sobre la financiación del consorcio, y se cerrará al cabo de los años cuando el consorcio haya cumplido sus funciones y desaparezca o se transforme en otra cosa. Pero a este ciclo grande no he sido invitado y por lo tanto queda fuera de mi mandato y responsabilidad.*

Todo el Equipo Directivo, menos el Director de Economía, participan en esta primera reunión de diseño. Empieza la reunión por los comentarios de deshielo necesarios para contactar en un nivel social, tras los tres días que han pasado desde la última reunión.

*No estoy totalmente presente durante esta fase de pre-contacto ya que estoy cargándome de energía para trabajar en los dos niveles: el sistémico y el campista. Para acercarse al nivel campista no es necesario que hablen de sí mismos en relación el uno con el otro, pero sí que compartan algo de su relación con la tarea. Es una forma de hacer posible que los compromisos que adquieran estén arraigados en sus personas y sean en concordancia con sus proyectos personales. Sin esta concordancia, existe el riesgo real de que haya un conflicto de intereses entre ellos y sus compromisos, que haga peligrar todo el proyecto Trienal 2006.*

Les explico que, en mi experiencia, es conveniente que los compromisos que cada uno de ellos adquiera con respecto al consorcio y con respecto a la Trienal 2006, estén en concordancia con sus proyectos profesionales en general y sus aspiraciones con su trabajo en este Equipo Directivo en concreto. De una forma estructurada les invito a compartir el uno con el otro sus ilusiones e

inquietudes con respecto a su trabajo en el Equipo Directivo, con respecto a la presentación ante todos los empleados, con respecto a sus contribuciones para que el consorcio salga adelante,...

*Con este ejercicio, aparte de la intención de que muestren algo de sí mismos para que los compromisos puedan llegar a estar arraigados en sus personas, tengo también la intención de que formen equipo. Elijo hacerlo de una forma estructurada que rompa la tendencia a la confluencia grupal y permitir que los individuos emerjan con todo su esplendor.*

*Mientras que los grupos están orientados hacia la pertenencia, los equipos están orientados hacia la tarea. La orientación a la tarea supone que, para el funcionamiento idóneo, las personas han de contribuir individualmente a la tarea común. Dado el poco tiempo que tenemos para preparar la trienal creo que tenemos que sentar las bases de un funcionamiento como equipo a marchas forzadas. Si no funcionan como equipo en la Trienal 2006 la reunión no saldrá bien.*

Tras el ejercicio, hacia el que no percibí ningún tipo de resistencias, el ambiente en la sala es sutilmente más relajado y cordial que antes. No veo razón para seguir hablando del tema, ya que entonces se convertiría en un fin en sí y no un medio para alcanzar un nivel de confianza lo bastante alto como para poder pasar a la tarea de diseñar la Trienal 2006.

El proceso de diseño de la reunión ha de empezar por ver si se dan las precondiciones para el proceso participativo. Las expongo tal y como las he expuesto más arriba. Tras un diálogo en torno a si se dan o no, llegamos a la conclusión de que la que más tenemos que trabajar es la de la **exposición transparente y responsable del encuadre de la cuestión o problema**. Aquí es donde tendrán la primera oportunidad de funcionar como equipo en público. Instruyo un ejercicio que culmina en un inventario de todas las circunstancias que por las razones que sean no son negociables o no es posible cambiar. De entre todas ellas hacen una priorización de las que es más importante comunicar a los participantes para que puedan trabajar dentro del marco definido por las constantes,... si quieren.

Mi machaconería con el “si quieren” empieza a despertar resistencias. La Directora de Programas dice que no se trata de si la gente quiere o no. Que a dónde iríamos a parar si permitiésemos que los empleados hicieran lo que les diera la gana. Contesto que mi experiencia es que el compromiso libremente otorgado es más fuerte y lleva a una mayor satisfacción con la labor bien hecha que el que

proviene de algún grado de coerción, por muy ligera que sea. En mi frase de “si quieren” está incluida toda una filosofía de trabajo que se puede resumir como sigue:

**Las decisiones sostenibles son tomadas por personas que piensan juntas y deciden autónomamente el curso a tomar y el nivel de compromiso que quieren adquirir con la tarea común.**

Mi experiencia es que seguir este principio les ofrece las mejores garantías de conseguir el resultado deseado tal y como lo formulamos en el contrato: “que una masa crítica de empleados se implique en la ejecución de las acciones necesarias para que ECTAE pueda producir lo que el organismo internacional quiere con su financiación y con el consorcio”.

La reunión participativa comienza con la presentación por parte del Director General del encuadre, para luego permitir que los empleados piensen juntos sobre la situación y los posibles caminos a tomar y que cada persona decida autónomamente las propuestas en las que está dispuesta a implicarse. En el encuadre puede entrar una aclaración de que la reunión no es decisoria sino consultiva, es decir, que el Equipo Directivo no delega en los empleados la toma de decisiones definitiva pero sí quiere recoger todos los puntos de vista para poder tomar una decisión bien informada.

*Tras esta intervención me doy cuenta de que estoy en el punto de equilibrio inestable entre, por una parte, aclarar mi forma de trabajar para que puedan tomar una decisión sobre el camino a seguir y, por otra parte, caer en la trampa de ser el que lleva la voz cantante en tanto en cuanto al camino a seguir.*

*Esta es una posición conocida en la que acabo cuando las resistencias en el sistema cliente se dirigen hacia lo nuevo que yo represento. El equilibrio consiste en dejar claro lo que soy y dejarles que elijan si lo quieren. En definitiva ha sido el Director General el que me ha invitado a entrar en su sistema a mí y a lo que yo represento. Pero esto ya lo hemos hecho en el ciclo de trabajo que culminó en el contrato. Otra vez aparecen las resistencias sistémicas y personales.*



*Veo varias alternativas a la hora de elegir el nivel de sistema en el que intervenir tras lo que la Directora de Programas dijo: “¡a dónde iríamos a parar si permitiésemos que los empleados hicieran lo que les diera la gana!”.*

- 1) Una intervención en el **nivel de sistema individuo** se basaría en la asunción de que la Directora de Programas expresó su opinión personal. Una intervención en este nivel que no la pusiese en una situación demasiado expuesta tendría que apoyarla en su resistencia, animándola a explicar más sobre su posición. Esta alternativa pondría sobre los hombros de un individuo dinámicas que probablemente tengan lugar en otros niveles de sistema. Lo cual puede ser problemático si no se da un clima de trabajo con el suficiente apoyo en el entorno para la honestidad y candidez. Si el nivel de confianza en el equipo no es suficiente o el nivel de autoconocimiento bajo, se puede recomendar que los miembros del equipo que lo deseen participen en un programa de coaching individual.*
  
- 2) Una intervención en el **nivel de sistema interpersonal** se basaría en la asunción de que los miembros de Equipo Directivo no han hablado de sus preferencias en torno a temas de control, autonomía, etc. La intervención sería a animar a los miembros a hablarlo. Por lo general el nivel de autoconocimiento de los miembros de un equipo es relativamente bajo. Para intervenir en este nivel es necesario tener en cuenta tanto el nivel de autoconocimiento de los miembros como el nivel de confianza con el que se comunican.*

*En los casos en los que el encargo es de tipo “Team Building”, orientado al desarrollo de un equipo, este tipo de evaluaciones son parte integral de la tarea y por lo tanto se pueden formalizar en el contrato para dedicarle el tiempo necesario. Pero si el encargo está enfocado a los resultados, como es el caso, el consultor no va a tener ni tiempo ni recursos para hacer esta evaluación ya que apartaría el proceso del Ciclo de Tarea acordado y abriría uno de otro tipo. La pregunta que se ha de hacer el consultor es si esta intervención acerca al sistema cliente a los resultados deseados o si despertará más resistencias. Las alternativas de intervención en el nivel de sistema interpersonal pueden ser concebidas en un continuo que va desde el Reduccionismo hasta el Campismo pasando por el Sistemismo. Siguiendo este continuo, algunas de estas intervenciones podrían ser:*

<i>Reduccionista</i>	<i>Dar una charla sobre las polaridades, el manejo de polaridades en equipos, dinámicas polarizantes y dinámicas integradoras en equipos,... y luego una discusión.</i>
	<i>Dar una charla sobre las polaridades de las que considero tienen que hablar: control-autonomía, estructura-proceso,... y luego discusión.</i>
	<i>Hacerles un test sobre preferencias personales en torno a las polaridades de las que se trata. El consultor lo vacía, hace un análisis y presenta los resultados sin identificar a ninguna persona.</i>
<i>Sistémica</i>	<i>Darle a cada uno el resultado de su test y que lo compartan en un ejercicio estructurado. P. ej. “busca al que es más parecido a ti” o “busca al que es más distinto” o “formar subgrupos por similitud”.</i>
	<i>Darle a cada uno el resultado de su test y que lo compartan sin ningún tipo de apoyo en un ejercicio.</i>
	<i>Hacer un ejercicio en el que unos apoyan a otros para acordarse y compartir sus experiencias laborales en las que más autónomos o más controlados se han sentido.</i>
	<i>Diálogo facilitado animando a la autoexploración y la declaración de preferencias personales.</i>
<i>Campista</i>	<i>Diálogo emergente no facilitado</i>

- 4) Una intervención en **el nivel de sistema equipo** se basaría en la hipótesis que el Equipo Directivo no ha llegado a converger en una estrategia común que quieren desarrollar como equipo ni en la imagen que quieren que el resto de la empresa tenga del equipo. La cuestión central sería la forma en la que quieren resolver el dilema entre control y autonomía, con todas las implicaciones que cada solución tendrían en **el nivel de sistema organización**: la estructura, las responsabilidades, la distribución de mandatos y recursos, las relaciones entre proyectos y línea, etc. Tampoco habría que olvidar las implicaciones que cada solución a este dilema tendría, para cada uno de los miembros del Equipo Directivo (**nivel de sistema individual**)

Una creencia muy extendida en el mundo organizacional y ejecutivo es que es posible llegar a un acuerdo sostenible sin que las personas expongan las propias preferencias y posiciones. Lo cual en muchos casos es

*consecuencia y causa de una cultura de empresarial y ejecutiva en la que la norma es mostrarse “cordialmente desconfiado”.*

*También es ésta una de las expresiones de la resistencia a pasar de la perspectiva sistémica a la campista. Mi experiencia es que las decisiones que no incorporan tanto el diálogo sistémico “desde fuera” con el diálogo campista “implicado” nunca serán sostenibles a largo plazo.*

*Por eso, las intervenciones en este nivel han de desembocar, tarde o temprano, en un diálogo en torno a las preferencias personales, es decir por **el nivel interpersonal** así como en un análisis en **el nivel de sistema organización** y en **el nivel de sistema organización y su entorno** (mercado, sociedad, ...)*

*Como el encargo que se me ha hecho no es del tipo “ayúdanos a desarrollar un Equipo Directivo efectivo y eficiente”, una intervención en este nivel de sistema podría rebasar los límites del encargo. Con todo lo tentador que puede ser intervenir en todos los niveles de sistema en los que el consultor ve necesidades, el no ser selectivo es un error que se paga muy caro. En este caso, animar a los miembros del Equipo Directivo a hablar de cosas que no entran dentro del Ciclo de Tarea en cuestión, pondría en peligro el éxito de la Trienal.*

- 5) Una intervención en el **nivel de sistema organización** que respetase el encargo que se me ha hecho tendría que estar enfocada al Ciclo de Tarea que nos ocupa, es decir la Trienal. La cuestión relevante sería buscar la forma de manejar el dilema entre control y autonomía para que la Trienal tenga los resultados deseados.*
  
- 6) Una intervención en **el nivel de sistema cultura**. Al ser este un equipo multicultural, una intervención adecuada podría ser animarles a que compartiesen sus preferencias culturales y sus experiencias en diferentes culturas en torno a estas polaridades. La globalización hace que este aspecto de la realidad organizacional está emergiendo con fuerza en el trabajo de los consultores Gestalt.*

*Las intervenciones en este nivel pueden también ser reduccionistas (hablar sobre estereotipos: los españoles son así y los chinos asao), o sistémicas (hablar sobre las diferencias culturales relativas y cómo éstas*

*cambian con el contexto) o campistas (hablar de sí mismo como ser cultural, formado por una cultura o por la intersección de varias culturas, lo que es cada vez más común en la era de las migraciones globales).*

*Sin un contrato que enmarque las intervenciones, todas las arriba descritas serían posibles. Sin tarea específica, los criterios que me quedan para elegir el nivel de sistema en el que intervengo y dónde me pongo en la escala intervención sistémica- intervención campista, son de otras índoles: éticas, neuróticas, preferencias personales, etc. Estos criterios no desaparecen, pero sí implica dilemas cuando los criterios éticos tienen que convivir con los criterios de efectividad, a la hora de llegar a unos resultados deseados.*

*El criterio óptimo para elegir en que nivel es más adecuado intervenir ha de ser el que mejor optimice las posibilidades del sistema cliente, de llegar a los resultados deseados en la Trienal, sin por ello cruzar los límites de lo que tanto el consultor como el sistema cliente considera éticamente correcto. Nunca es tan elegante.*

*Bueno, tras este largo razonamiento tengo que decir algo para retomar mi posición de compromiso con el proceso y neutralidad con respecto a las elecciones del cliente. Otra forma de decir lo mismo es que he de intervenir para redirigir las resistencias que el sistema cliente, a través de la Directora de Programas, ha dirigido hacia mí. Se trata de que ellos tengan un diálogo entre sí en torno a la cuestión, no conmigo.*

*Elijo hacer una intervención en el nivel de sistema organización y muy enfocado a la Trienal, atisbando al mismo tiempo cómo la forma de presentarse ante los empleados, puede apuntar en la misma dirección que la estrategia que decidan con respecto al Consorcio.*

Les digo que mi tarea inmediata es ayudarles a diseñar la Trienal. El diseño óptimo ha de encontrarse en el punto de equilibrio entre el nivel de participación al que ellos invitan a los empleados, los resultados que desean de la Trienal, el nivel de interés, conocimiento e implicación de los participantes y el nivel de autonomía que los participantes perciben tener a la hora de hacer propuestas y tomar decisiones.

Añado que si quieren que la Trienal sea al mismo tiempo una reunión efectiva y una intervención que influya estratégicamente en la organización, el nivel de participación y de control que decidan para la Trienal debería estar en concordancia con el nivel de centralización que piensan que ECTAE ha de tener durante el proceso que lleve al consorcio y durante la vida del mismo. Por lo que tengo

entendido, añadido, hasta ahora ECTAE ha funcionado con un nivel muy alto de autonomía por parte de los centros regionales, sin más dirección que la que el Comité de Coordinación era capaz de dar. Mi hipótesis es que con la constitución del Equipo Directivo están en condiciones de canalizar la autonomía enmarcando las actividades de los centros en una estrategia común.

El diseño de la reunión participativa podría ser una de las formas de introducir esta estrategia de dirección, al mismo tiempo que se presentan como Equipo Directivo.

*La discusión toma otro carácter. Ya no se trata de discutir si mi enfoque es el adecuado, lo que considero que era una forma de evitar la discusión que ahora encaran sobre su estrategia de dirección. Mi tarea pasa a ser la de facilitar esa discusión y luego diseñar la reunión Trienal, en concordancia con la estrategia de dirección a la que lleguen.*

*Por fin he encontrado mi sitio en este encargo y podemos empezar a trabajar en una dirección común. Se podría decir que hasta ahora ha habido muchas figuras que competían unas con otras por nuestra atención. Ahora hay una serie de figuras alineadas que marcan tanto una tarea como una dirección para nuestros esfuerzos.*

*Aunque en este texto aparezca el proceso de consultoría como una actividad muy racional, en realidad es muy embrollado y no siempre elegante, tiene muchos arranques y frenazos, acelerones y callejones sin salida.*

*Desde mi punto de vista. La tarea principal está ya hecha. Todo lo que viene después es igualmente interesante, pero no lo voy a describir en esta tesina. A partir del momento en el que la figura común ha emergido, los propietarios del proceso, en este caso el Equipo Directivo, asumen la marcha del propio proceso. Mientras que no haya contratiempos, que siempre los hay, mi papel es el acompañante y facilitador. Cuanto más común es la figura, menos trabajo tengo que hacer.*

Brunyola 2008 Eugenio Moliní